

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Dell Technologies; Rompiendo el canal tradicional

Autoría: Milia, María Carolina

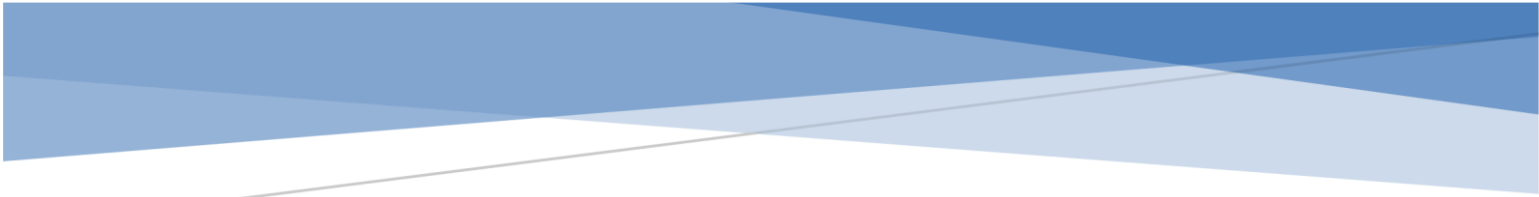
Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Milia, M. (2025) "*Dell Technologies; Rompiendo el canal tradicional*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13898>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



DELL TECHNOLOGIES: ROMPIENDO EL CANAL TRADICIONAL

María Carolina Milia – EMBA23
Fundación Universidad Torcuato Di Tella
Tutor: Dr. Carlos A. Loisi
Mayo, 2025

Resumen Ejecutivo

Esta tesis examinó la evolución de la estrategia de ruta de mercado en Dell Technologies, enfocándose en cómo la compañía transitó desde su innovador modelo de venta directa hacia una estrategia híbrida que incorporó mayoristas y socios. Se identificaron los factores que impulsaron esta transición, los desafíos que surgieron en su implementación y el impacto que generó en las operaciones y resultados financieros de la empresa.

En sus inicios, en la década del 80, Dell se destacó por un modelo de venta directa y fabricación bajo pedido, lo cual le permitió reducir costos, eliminar intermediarios, ofrecer computadoras personalizables a precios competitivos y optimizar la eficiencia operativa. Sin embargo, la evolución del mercado tecnológico, el cambio en las preferencias de los clientes, la necesidad de contar con mayor cobertura geográfica y agilidad logística, la disminución de la demanda de PCs y el avance de competidores con modelos mixtos, obligaron a la empresa a redefinir su estrategia de distribución.

A partir de 2007, Dell adoptó un enfoque híbrido incorporando distribuidores y socios, lo que dio lugar al modelo indirecto. Esta decisión buscó aprovechar redes de distribución más amplias y el conocimiento local de los socios para mejorar la experiencia del cliente y expandir el alcance global de la marca. La compañía integró canales, estableció alianzas con minoristas y mayoristas, y reforzó su competitividad a través de una oferta más diversificada.

La investigación fue de carácter descriptivo, integrando tanto una investigación documental, así como la recopilación de datos primarios a través de entrevistas con socios de Dell en Argentina. Esta combinación metodológica permitió evaluar los efectos estratégicos, operativos y financieros de la transformación del modelo de ruta de mercado.

Los hallazgos indicaron que la adopción de una estrategia híbrida le permitió a Dell aumentar su participación de mercado, mejorar su rentabilidad y ampliar su propuesta de valor hacia soluciones empresariales. No obstante, también se identificaron tensiones internas asociadas a la coexistencia del modelo directo e indirecto, especialmente en la gestión de precios, el control de la experiencia del cliente y la competencia entre Dell y sus propios canales.

La tesis concluyó que la transformación de la ruta de mercado de Dell Technologies representó un caso emblemático de adaptación estratégica en la industria tecnológica, ofreciendo aprendizajes relevantes para otras compañías que enfrentan procesos de cambio en sus modelos de comercialización.

Dedicatoria

Esta tesis es el resultado de un camino desafiante, intenso y profundamente enriquecedor, que no podría haber recorrido sola.

En primer lugar, a mi familia, mi mayor pilar. Desde el primer día estuvieron a mi lado, brindándome su apoyo incondicional. Gracias por sostenerme en cada altibajo, por entender mis nervios, por ayudarme en la logística diaria y, sobre todo, por darme la fortaleza emocional para seguir adelante. Sin ustedes, este sueño no hubiera sido posible.

Mi gratitud infinita a Dell Technologies, por haberme permitido tomar este desafío apoyándome con el tiempo necesario para asistir a clases y haber financiado parte de este Executive MBA y por brindarme las oportunidades que me han permitido crecer profesionalmente.

A Diego Majdalani, amigo y jefe, una fuente inagotable de inspiración y apoyo. Su liderazgo, integridad y compromiso han dejado una huella imborrable en mi carrera. Gracias, Diego, por siempre creer en mí.

A mis amigas, que con amor y paciencia supieron entender cuando no podía estar en reuniones, celebraciones o encuentros. Su comprensión y aliento fueron fundamentales en este proceso.

A mis compañeros del EMBA23, quienes me enseñaron tanto a lo largo de este viaje. Cada conversación, cada desafío compartido, cada aprendizaje en conjunto ha sido una experiencia invaluable.

A mi querido Grupo 12, que se convirtió en una verdadera familia. Sin ustedes, este camino hubiera sido infinitamente más difícil. Ahora sé que son amigos para toda la vida.

A los profesores, quienes, con tanta calidez y pasión, nos transmitieron conocimientos y nos motivaron a superarnos cada día.

A Alejandro, el coordinador del programa, quien siempre estuvo detrás de escena asegurándose de que todo funcionara a la perfección y que nosotros pudiéramos concentrarnos en aprender y crecer.

A Carlos Loisi y Alejo Rodriguez Cacio, que nos acompañaron a diario y cuidaron que tuviéramos una excelente experiencia en Di Tella.

Esta tesis es para todos ustedes, con profunda gratitud y admiración.

Índice

Resumen Ejecutivo	1
Dedicatoria.....	3
Índice	Error! Bookmark not defined.
1. Introducción	8
2. Objetivos de la Investigación.....	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3. Preguntas de investigación.....	12
3.1 Pregunta General.....	12
3.2 Preguntas Específicas.....	12
4. Marco Metodológico.....	12
4.1 Tipo de Investigación.....	13
4.2 Fuentes de Información.....	14
5. Marco teórico	16
5.1 Concepto de ruta de mercado.....	16
5.2 Evolución de la ruta de mercado en la industria tecnológica.....	17
5.3 Importancia de una estrategia de ruta de mercado bien definida	18
5.4 Factores clave en una estrategia de ruta de mercado	20
5.5 Pasos para implementar una estrategia de ruta de mercado	21
5.6 Ejemplos de aplicación de estrategias de rutas de mercado.....	23
6. Caso Dell Technologies	25
6.1 Historia y evolución de Dell Technologies.....	25
6.2 El Modelo Directo de Dell: Una revolución en la industria tecnológica	30
6.3 Factores Clave en el Cambio de Estrategia.....	33
6.4 Transformaciones en el mercado tecnológico.....	34
6.5 La necesidad de alcance global.....	37
6.6 La presión por la rentabilidad y el avance de los competidores.....	38
6.7 La transición hacia una estrategia de rutas de mercado mixtas.....	39
6.8 Impacto del cambio en Dell y en sus clientes	40
6.9 Para Dell: Más ventas, pero con nuevos desafíos	41
6.10 Para los clientes: Más accesibilidad, menos personalización	44

6.11 Impacto en ventas: Relación entre estrategias de ruta de mercado y crecimiento en mercados clave	48
6.12 Desafíos internos y tensiones del modelo híbrido.....	52
7. Análisis crítico y aprendizajes estratégicos del caso Dell Technologies	55
7.1 La Importancia de la flexibilidad estratégica.....	55
7.2 Balance entre rentabilidad y expansión	57
7.3 Omnicanalidad como estrategia de diferenciación	58
7.4 Diversificación para la sostenibilidad del negocio.....	59
7.5 Innovación como motor de diferenciación.....	61
7.6 La evolución como clave del éxito	63
8. Perspectivas del ecosistema de socios: entrevistas a actores clave.....	64
8.1 Análisis de Campo	65
8.2 Objetivo de las Entrevistas.....	65
8.3 Testimonios.....	65
8.3.1 Rodrigo Fraga – CEO de MD y Asociados.....	65
8.3.2 Nahuel Perez – Gerente Comercial de Shandd	67
8.4 Resultados y análisis	68
8.4.1 Relación Histórica con Dell	68
8.4.2 Impacto del Cambio en la Estrategia de Ruta de Mercado	69
8.4.3 Perspectivas a futuro	70
9. Conclusiones y recomendaciones	71
10. Referencias.....	73
11. Anexos	77
Anexo 1 – Guía de entrevistas a socios.....	77
Anexo 2 – Figuras de elaboración propia	78

1. Introducción

El objetivo de esta tesis fue comprender cómo evolucionaron las rutas de mercado en la industria tecnológica y de qué manera Dell Technologies transformó su estrategia comercial, pasando de un modelo revolucionario de venta directa y fabricación bajo pedido a un enfoque predominantemente indirecto, basado en mayoristas y socios. Este cambio no solo reflejó la evolución del mercado tecnológico, sino también las estrategias necesarias para responder a nuevas demandas y dinámicas globales.

Desde los años 80 hasta hoy, las rutas de mercado evolucionaron de modelos físicos y centralizados a entornos digitales, dinámicos y omnicanal. El panorama de la industria tecnológica estuvo marcado por la innovación constante, la globalización y la digitalización acelerada. La competencia entre empresas como HP, Lenovo y Apple moldeó las estrategias de comercialización, mientras que la evolución de los hábitos de consumo y la demanda de servicios más flexibles obligaron a los fabricantes a redefinir sus modelos de negocio. Además, la creciente adopción de plataformas digitales y servicios en la nube transformó la forma en que los clientes adquirieron y utilizaron tecnología, influyendo directamente en las rutas de mercado.

En 1984, Michael Dell fundó la empresa PC's Limited con una visión disruptiva: eliminar a los intermediarios y vender computadoras personales directamente al cliente, con un alto nivel de personalización y a precios competitivos. Este modelo directo se apoyó en un sistema de producción *Just-in-time*, ensamblando las computadoras bajo pedido con los componentes más actualizados, lo que redujo inventarios y aumentó la eficiencia. Esta estrategia fue clave para el crecimiento explosivo de Dell durante los años 90, posicionándola como líder del mercado.

Desde sus inicios, Dell enfrentó transformaciones significativas en la industria tecnológica, impulsadas por adelantos técnicos y cambios en las expectativas de los consumidores. Durante la década de 2000, el comercio electrónico, la globalización y la necesidad de contar con soporte local más eficiente llevaron a Dell a reconsiderar su modelo. En 2007, la empresa incorporó una estrategia híbrida que incluyó distribuidores y socios, dando lugar al modelo indirecto. Esta decisión estratégica buscó aprovechar redes de distribución más amplias y conocimiento local para ampliar su alcance y mejorar la experiencia del cliente.

Durante la década de 2010, Dell consolidó y expandió su red de canales indirectos, firmando alianzas estratégicas y ofreciendo soluciones más integradas. Este proceso culminó en los años 2020 con la incorporación de modelos *As-a-service* y por suscripción, adaptándose a una demanda cada vez más enfocada en la flexibilidad, escalabilidad y el servicio. Para entonces, Dell Technologies se había convertido en una de las empresas más diversificadas del sector, con un enfoque que abarcó desde la fabricación de hardware hasta la provisión de soluciones de nube híbrida y ciberseguridad.

Paralelamente, la evolución tecnológica global transformó significativamente las rutas de mercado. En la década de 1980, la automatización y la implementación de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) —plataformas integradas que gestionaron y optimizaron los procesos clave de una empresa— impulsaron una mayor eficiencia en los procesos comerciales. En los 90, internet transformó el comercio minorista, y herramientas como los códigos de barras, los sistemas de trazabilidad y los CRM (*Customer Relationship Management*) mejoraron la gestión de inventarios y la personalización de las campañas de marketing. El siglo XXI trajo la expansión del internet de banda ancha, los *smartphones* y los *marketplaces* globales, transformando los modelos comerciales y acelerando la toma de decisiones en tiempo real.

La adopción de *Big Data* y *analytics* permitió a las empresas predecir la demanda, ajustar precios dinámicamente y desarrollar modelos de negocio más centrados en el cliente. La inteligencia artificial, el aprendizaje automático y las redes sociales se convirtieron en pilares clave para generar experiencias hiperpersonalizadas. Los pagos digitales, la automatización logística y tecnologías como drones y robots también redefinieron la distribución y la eficiencia operativa.

En los últimos años, tecnologías emergentes como la inteligencia artificial generativa, el *Blockchain*, la realidad aumentada y el comercio en el metaverso llevaron las rutas de mercado a un nuevo nivel. Estas innovaciones transformaron no solo la atención al cliente y las ventas, sino también la transparencia de las cadenas de suministro, la interacción con los productos y la velocidad de entrega, impulsadas por infraestructuras como el 5G y la automatización avanzada.

Según PwC (2023), la convergencia de estas tecnologías generó cadenas de suministro más resilientes y colaboraciones más fluidas entre equipos distribuidos, lo cual reforzó la necesidad de estrategias de ruta de mercado cada vez más dinámicas y digitales.

En este contexto, Dell enfrentó diversos desafíos para adaptarse, especialmente al expandirse a mercados internacionales. La necesidad de cumplir con normativas locales, entender las preferencias de consumo y superar barreras logísticas complejas exigió establecer alianzas con distribuidores regionales que ofrecieran experiencia local y agilidad operativa. Así, la empresa fortaleció su presencia global sin renunciar a la eficiencia ni a la cercanía con el cliente.

Estudiar cómo Dell Technologies transformó su modelo de ruta de mercado permitió comprender los desafíos estratégicos que enfrentaron las empresas tecnológicas globales al buscar equilibrar eficiencia operativa con experiencias altamente personalizadas. Esta tesis reconstruyó las decisiones clave detrás de esa transformación, evaluó sus resultados y extrajo aprendizajes que pueden servir como referencia para otras compañías del sector.

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

Determinar cómo la evolución del modelo de ruta de mercado de Dell Technologies ha impactado su competitividad y adaptabilidad estratégica en el contexto de transformación digital, identificando lecciones aplicables a otras empresas tecnológicas.

2.2 Objetivos Específicos

Describir las características del modelo inicial de venta directa de Dell y su contribución al posicionamiento competitivo de la empresa en sus primeros años.

Identificar los factores que motivaron la transición hacia un modelo indirecto y los principales desafíos encontrados en su implementación global.

Evaluar el impacto operativo y financiero de la adopción del modelo indirecto en términos de rentabilidad, eficiencia y alcance.

Determinar cómo los avances tecnológicos —como la digitalización, la computación en la nube y la inteligencia artificial— han influido en la evolución de las rutas de mercado de Dell.

Extraer aprendizajes clave de la transformación del modelo de ruta de mercado de Dell que puedan ser aplicables a otras empresas del sector tecnológico.

3. Preguntas de investigación

3.1 Pregunta General

¿Cuáles fueron los factores clave que llevaron a Dell Technologies a transformar su modelo de ruta de mercado, y cuál ha sido el impacto de dicha transformación en sus operaciones, competitividad y resultados de negocio?

3.2 Preguntas Específicas

¿Cómo contribuyó el modelo de venta directa a la ventaja competitiva de Dell en sus primeros años y qué limitaciones evidenció con el tiempo?

¿Qué desafíos enfrentó Dell al incorporar canales indirectos en distintos mercados y qué estrategias implementó para superarlos?

¿De qué manera han influido los avances tecnológicos —como la digitalización, la computación en la nube y la inteligencia artificial— en la evolución de su estrategia de ruta de mercado?

¿Qué aprendizajes estratégicos surgen del caso de Dell, y cómo podrían ser aplicables a otras empresas tecnológicas que buscan optimizar sus rutas de mercado?

4. Marco Metodológico

La investigación fue de tipo descriptivo, integrando tanto una investigación documental como la recolección de datos primarios. Se adoptó un enfoque metodológico mixto, que combina el análisis cualitativo e interpretativo con herramientas de análisis cuantitativo, a fin de comprender en profundidad la evolución del modelo de ruta de mercado de Dell Technologies y su impacto en la competitividad, los procesos operativos y los resultados financieros.

En cuanto a la investigación documental, se recurrió a múltiples fuentes secundarias, como informes corporativos, publicaciones académicas, estudios de mercado y artículos

especializados en transformación comercial en la industria tecnológica. Estos insumos permitieron contextualizar históricamente el caso, identificar tendencias sectoriales y respaldar teóricamente el análisis.

Por otra parte, la recolección de datos primarios se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a socios de Dell en Argentina. Estas entrevistas aportaron evidencia empírica clave sobre la implementación local del modelo híbrido, las tensiones que genera la convivencia de los canales directo e indirecto, y los desafíos que enfrentan los actores del ecosistema de distribución.

Este enfoque combinado permite enriquecer la comprensión del fenómeno, ya que contrasta los lineamientos estratégicos globales de Dell con su aplicación concreta en el mercado latinoamericano. Asimismo, la triangulación de fuentes —documentales y empíricas— fortalece la validez del análisis y permite extraer aprendizajes estratégicos aplicables a otras empresas tecnológicas.

Dell Technologies representa un caso paradigmático de transformación comercial, cuya evolución desde un modelo 100% directo hacia una estrategia híbrida e indirecta brinda un marco ideal para examinar cómo las decisiones de ruta de mercado influyen en la eficiencia operativa, la adaptabilidad organizacional y el posicionamiento competitivo.

4.1 Tipo de Investigación

La investigación adoptó un enfoque combinado, integrando tanto el análisis documental como la recopilación de datos de campo. Se empleó una metodología mixta que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos para ofrecer una comprensión más amplia y profunda del fenómeno estudiado.

4.2 Fuentes de Información

- Análisis documental: Revisión bibliográfica de literatura académica, informes del sector tecnológico y estudios de caso sobre Dell Technologies y otras empresas del rubro.

- Datos históricos: Evaluación de reportes financieros, informes de mercado y documentos estratégicos publicados por Dell Technologies.

- Entrevistas y estudios de tendencias: Revisión de entrevistas a expertos del sector e informes elaborados por consultoras especializadas en tecnología, comercialización y modelos de distribución.

4.3 Diseño Metodológico: Relación entre objetivos y preguntas de investigación

Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
1. Examinar el modelo inicial de venta directa de Dell y su impacto en la competitividad y diferenciación.	1. ¿Cómo contribuyó el modelo de venta directa a la ventaja competitiva de Dell en sus primeros años y qué limitaciones evidenció con el tiempo?
2. Analizar la transición hacia un modelo indirecto, identificando los factores que motivaron el cambio y los desafíos enfrentados.	2. ¿Qué desafíos enfrentó Dell al incorporar canales indirectos en distintos mercados y qué estrategias implementó para superarlos?
3. Evaluar los efectos operativos y financieros derivados de la adopción del modelo indirecto.	Pregunta general: ¿Cuáles fueron los factores clave que llevaron a Dell a transformar su modelo de ruta de mercado y cuál ha sido el impacto?

4. Explorar el rol de los avances tecnológicos en la evolución de ruta de mercado de Dell.	3. ¿De qué manera han influido los avances tecnológicos —como la digitalización, la computación en la nube y la inteligencia artificial— en la evolución de su estrategia de ruta de mercado?
5. Identificar aprendizajes clave derivados de la transformación del modelo de ruta de mercado de Dell.	4. ¿Qué aprendizajes estratégicos surgen del caso de Dell, y cómo podrían ser aplicables a otras empresas tecnológicas?

5. Marco teórico

5.1 Concepto de ruta de mercado

La ruta de mercado se define como el conjunto de estrategias y acciones que una empresa emplea para llevar sus productos o servicios al cliente final de manera eficiente, rentable y alineada con su propuesta de valor. Este concepto abarca no solo la distribución física, sino también aspectos clave como la segmentación del mercado, la elección de canales, la logística, el manejo de inventarios, la relación con intermediarios y la definición de precios y condiciones comerciales (SimpliRoute, 2023). El objetivo central es garantizar que el producto esté disponible en el lugar y momento correctos, optimizando la experiencia del cliente y, al mismo tiempo, los recursos operativos y financieros de la empresa.

En sectores de rápida evolución, como el tecnológico, la estrategia de ruta de mercado adquiere un carácter decisivo en la competitividad de las organizaciones. Empresas como IBM y Apple han demostrado enfoques exitosos y contrastantes en este campo. IBM ha implementado un modelo de ventas directo, enfocado en soluciones empresariales complejas, donde el vínculo estrecho con el cliente es gestionado por equipos propios, apoyados en herramientas como sistemas CRM que documentan y personalizan cada interacción (IBM, 2023). Apple, en cambio, revolucionó la experiencia de distribución mediante la creación de tiendas físicas propias que permiten un contacto directo con el consumidor final, fortaleciendo el control sobre la experiencia de marca e impulsando la lealtad del cliente a través de entornos cuidadosamente diseñados (Boardmix, 2023).

En este marco, Dell Technologies representa un caso emblemático. Inicialmente reconocida por su modelo directo al cliente, basado en fabricación bajo pedido y venta online o telefónica, Dell debió adaptarse a nuevas dinámicas del mercado incorporando múltiples canales. Hoy opera bajo un enfoque omnicanal que combina ventas directas, *e-commerce*, distribuidores mayoristas y socios estratégicos, en un ecosistema complejo donde la coordinación y las reglas de participación resultan fundamentales.

5.2 Evolución de la ruta de mercado en la industria tecnológica

La forma en que las empresas definen y gestionan sus rutas de mercado ha evolucionado de manera significativa a lo largo de las últimas décadas, impulsada por cambios tecnológicos, nuevos hábitos de consumo y transformaciones en las estructuras de distribución global.

Durante los años 80, muchas compañías comenzaron a implementar sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y herramientas de automatización que optimizaron los procesos internos. Estos sistemas evolucionaron desde la planificación de requerimientos de materiales (MRP) hacia soluciones más integradas que coordinaban diversas funciones empresariales, mejorando la eficiencia operativa (NetSuite, s.f.). Sin embargo, la estrategia comercial seguía siendo mayoritariamente tradicional: ventas presenciales, distribuidores locales y estructuras físicas orientadas a la eficiencia operativa.

En los años 90, la irrupción de Internet abrió nuevas posibilidades. Apareció el comercio electrónico y, con él, las primeras experiencias de venta directa en línea. Empresas como Amazon, eBay y PayPal surgieron en esta época, marcando un punto de inflexión en los modelos de distribución al eliminar intermediarios y permitir a las empresas llegar directamente al consumidor final (Load King, 2022).

A partir de los años 2000, con la masificación de los dispositivos móviles y el auge del comercio electrónico, cambió la forma en que los consumidores se relacionaban con las marcas. La conveniencia y accesibilidad proporcionadas por las tecnologías móviles transformaron los hábitos de compra, llevando a las empresas a adoptar modelos híbridos que combinaban canales presenciales, digitales y alianzas con terceros para llegar a diferentes segmentos.

Durante la década de 2010, tecnologías como la computación en la nube, la inteligencia artificial y el *Big Data* permitieron una gestión más precisa de las rutas de mercado. Estas tecnologías facilitaron la toma de decisiones basada en análisis predictivos y en tiempo real, automatizando procesos y mejorando la eficiencia en la cadena de suministro (Wang, Gunasekaran, Ngai & Papadopoulos, 2016).

Finalmente, a partir de 2020, la aparición de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial generativa, el metaverso, el *Blockchain* y el 5G volvió a redefinir las reglas. Estas innovaciones están impulsando experiencias inmersivas, omnicanalidad digital extendida y una hiperpersonalización en las estrategias comerciales, transformando la forma en que las empresas interactúan con los consumidores (Prove AI, 2024).

5.3 Importancia de una estrategia de ruta de mercado bien definida

La implementación de una estrategia de ruta de mercado eficaz genera múltiples beneficios. Por un lado, mejora la eficiencia operativa al optimizar recursos y reducir costos mediante una planificación efectiva y el uso de tecnologías avanzadas. También mejora la satisfacción del cliente al garantizar la disponibilidad de los productos en el lugar y momento correctos. Una buena estrategia de ruta de mercado permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las demandas de los consumidores, otorgándoles una ventaja competitiva. Finalmente,

contribuye al incremento de los ingresos al maximizar las oportunidades de venta conectando eficazmente con el cliente adecuado en el momento preciso.

A la luz de estos conceptos, el caso de Dell Technologies resulta especialmente ilustrativo, al evidenciar cómo una compañía puede rediseñar su estrategia de ruta de mercado en respuesta a cambios tecnológicos, competitivos y culturales.

Como señala Michael Dell, las empresas exitosas son aquellas capaces de anticiparse a las necesidades de sus clientes, adaptando sus modelos de negocio en función de un conocimiento profundo del mercado y de sus cambios constantes (Dell, 1999).

Existen múltiples enfoques posibles al definir una estrategia de ruta de mercado, que dependen del tipo de producto, segmento objetivo, capacidades internas y dinámica competitiva.

Figura 1: Tipologías de rutas de mercado:

Tipo de Ruta	Ejemplo	Características clave
Directa	Dell (modelo inicial)	Venta sin intermediarios. Alto grado de personalización.
Indirecta	HP, Cisco	Mayoristas, distribuidores, retail
Mixta / Híbrida	Dell, Microsoft	Combinación con reglas de engagement
Digital	Amazon, Apple Online	E-commerce, autoservicio

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 1 se comparan distintos enfoques de comercialización, desde modelos directos hasta estrategias digitales, destacando ejemplos de empresas relevantes en cada categoría.

5.4 Factores clave en una estrategia de ruta de mercado

Un factor fundamental en la definición de una estrategia de ruta de mercado es el conocimiento profundo del cliente. Esto implica realizar estudios detallados sobre las preferencias, hábitos y necesidades del mercado objetivo, complementados con una segmentación basada en variables geográficas, demográficas y conductuales. Álvarez Sigüenza (2020) analiza los diferentes tipos de segmentos de mercado y destaca la importancia de comprender las características del público objetivo para el éxito de las campañas de marketing.

Otro elemento clave es la selección de los canales de distribución. Estos pueden ser directos, cuando la empresa realiza ventas propias a través de *e-commerce* o tiendas físicas; indirectos, cuando se utilizan distribuidores, mayoristas y revendedores; o mixtos, cuando se combina estratégicamente ambos modelos. La elección de los canales adecuados permite optimizar la cobertura del mercado y mejorar la eficiencia en la llegada al consumidor final.

La logística también juega un rol esencial. Una gestión eficiente del inventario permite minimizar costos y evitar quiebres de stock, mientras que la tecnología avanzada posibilita el monitoreo en tiempo real, mejorando la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda.

Según Kotler y Armstrong (2021), una estrategia de precios efectiva debe considerar simultáneamente los costos internos, la percepción de valor por parte del cliente y los precios de la competencia, a fin de encontrar un equilibrio entre rentabilidad y atractivo del producto. Kotler y Keller (2016) sostienen que las promociones de ventas bien diseñadas pueden generar un aumento en las ventas a corto plazo, atraer nuevos clientes y mejorar la rotación de inventario. Para que estas acciones sean efectivas, es fundamental mantener un equilibrio entre el valor percibido por el cliente y la rentabilidad de la empresa, evitando así dañar la imagen de marca. En mercados altamente competitivos, resulta clave incorporar variables como la sensibilidad del

cliente al precio, el posicionamiento frente a la competencia y el valor percibido del producto. Estas dimensiones, sumadas al análisis constante del entorno, permiten ajustar la estrategia de ruta de mercado de manera más efectiva (Kotler & Armstrong, 2021). En este sentido, la globalización se ha convertido en un factor ineludible: las empresas deben adaptar sus estrategias a diferentes realidades regionales, regulaciones locales, idiomas y hábitos de consumo, sin perder coherencia global. La globalización implica que la empresa se adapte a las peculiaridades de cada entorno, diferenciando sus producciones en función de las demandas locales.

Keegan y Green (2017) destacan que las empresas más exitosas en entornos internacionales son aquellas que logran equilibrar una estrategia global coherente con la capacidad de adaptación a las particularidades culturales y comerciales de cada mercado. Este enfoque, conocido como *“Think globally, act locally”*, permite a las organizaciones construir vínculos sólidos con las comunidades locales sin perder alineación estratégica.

Comprender los factores clave que conforman una estrategia de ruta de mercado permite a las empresas establecer una base sólida para su diseño. Sin embargo, para que dicha estrategia tenga un impacto real en la operación y competitividad, es fundamental saber cómo implementarla de forma efectiva. En la siguiente sección se describen los pasos esenciales para llevar a cabo una estrategia de ruta de mercado, desde su planificación hasta su ejecución y ajuste continuo.

5.5 Pasos para implementar una estrategia de ruta de mercado

La implementación efectiva de una estrategia de ruta de mercado comienza con la definición de objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos pueden estar relacionados con el crecimiento de las ventas, la expansión internacional, la diversificación de productos o la mejora en la experiencia del cliente. Una vez establecidos, es necesario realizar un

análisis detallado del mercado para seleccionar los canales y rutas más eficientes. Luego, se debe diseñar un modelo de ejecución robusto, que contemple una infraestructura adecuada, el uso de tecnologías de soporte, y la capacitación del equipo humano encargado de llevar adelante la estrategia. La ejecución de la estrategia no es estática: requiere un monitoreo constante y la capacidad de realizar ajustes sobre la marcha. Indicadores como el tiempo de entrega, la tasa de conversión, los niveles de inventario o la satisfacción del cliente son fundamentales para detectar oportunidades de mejora y adaptar la estrategia a los cambios del entorno.

“La clave para encontrar oportunidades en una era de cambio es abrazarlo con entusiasmo”
(Dell, 1999)

Figura 2: Etapas de implementación



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Figura 2, la implementación de una estrategia de ruta de mercado suele seguir una secuencia lógica que parte del análisis del entorno y avanza hacia la ejecución y la mejora continua, integrando decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Este proceso permite alinear los objetivos comerciales con las capacidades internas, asegurar una correcta elección de canales y realizar ajustes en función del *feedback* del mercado y los resultados obtenidos.

Si bien estos principios generales son comunes a distintos sectores, su aplicación concreta varía según la industria, el modelo de negocio y los objetivos específicos de cada compañía. Para ilustrar cómo estas etapas se traducen en la práctica, a continuación, se presentan ejemplos de empresas que han adoptado diferentes enfoques —directos, indirectos e híbridos— con resultados exitosos.

5.6 Ejemplos de aplicación de estrategias de rutas de mercado

Existen numerosos casos de empresas que han implementado exitosamente modelos de ruta de mercado, tanto directos como indirectos. Amazon, por ejemplo, ha consolidado su liderazgo mediante un modelo directo altamente eficiente, apalancado en tecnologías logísticas avanzadas, inteligencia artificial y una experiencia de cliente personalizada que garantiza entregas rápidas y efectivas. Microsoft adopta un enfoque mixto, combinando ventas directas en la nube a través de Azure y canales *retail* con su línea Surface, junto con una red sólida de socios distribuidores. Apple, por su parte, controla completamente la experiencia del cliente a través de tiendas propias y canales digitales, asegurando coherencia de marca y fidelización. Tesla ha roto esquemas en la industria automotriz implementando un modelo de venta directa, sin intermediarios, con una experiencia mayormente digital. Entre los casos de ventas indirectas exitosas, se destacan Dell Technologies, Microsoft, Cisco, IBM, AWS y HPE. Dell, por ejemplo, evolucionó de un modelo directo a uno híbrido con una sólida estrategia de canal, incluyendo

programas de incentivos, formación y soporte a través del *Dell Technologies Partner Program*. La adquisición de EMC fortaleció aún más su portafolio de soluciones y red de socios. Microsoft cuenta con el *Microsoft Partner Network*, un ecosistema robusto que incluye distribuidores, desarrolladores y proveedores de servicios, respaldado por certificaciones y recursos de capacitación. Cisco, a través de su ecosistema de Socios, trabaja con revendedores, integradores y proveedores de servicios ofreciendo soporte técnico y programas de incentivo. IBM opera con su programa *PartnerWorld*, fomentando la colaboración y co-creación de soluciones con foco en IA y nube híbrida. AWS, por su parte, ha desarrollado una red global de socios a través del *AWS Partner Network*, destacando a aquellos con experiencia técnica comprobada en verticales específicas. Finalmente, HPE mantiene un programa integral, el *HPE Partner Ready Program*, que incluye capacitación, certificación y soporte para socios enfocados en infraestructura y tecnologías emergentes. También resulta enriquecedor observar industrias fuera del ámbito tecnológico. Empresas de consumo masivo, retail o automotriz han implementado metodologías de distribución disruptivas que pueden ofrecer lecciones aplicables para resolver desafíos similares a los que enfrentan las empresas tecnológicas en su estrategia de ruta al mercado.

Figura 3 - Comparación de estrategias de ruta de mercado en empresas tecnológicas

Empresa	Tipo de estrategia	Características clave	Resultado destacado
IBM	Directa	Venta consultiva, relación con grandes cuentas	Fidelización de clientes corporativos
Apple	Integración vertical directa	Control total de la experiencia, retail propio	Posicionamiento premium, lealtad alta
Dell	Mixta / Híbrida	Combinación de venta directa, mayoristas y partners	Cobertura global + eficiencia operativa

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se contrastan tres enfoques representativos en la industria tecnológica, destacando sus características clave y los resultados obtenidos por cada compañía: IBM con un

modelo directo centrado en clientes corporativos, Apple con integración vertical para controlar la experiencia del usuario, y Dell con una estrategia híbrida que combina eficiencia operativa y alcance global.

Si bien muchas empresas han adoptado distintos enfoques de ruta de mercado según su modelo y contexto competitivo, Dell Technologies representa un caso especialmente valioso por la magnitud de su transformación y la evolución progresiva de su estrategia comercial a lo largo de cuatro décadas. En la siguiente sección se analiza en profundidad la trayectoria de la compañía, desde sus orígenes con el modelo directo hasta su posicionamiento actual como proveedor global de soluciones tecnológicas, destacando los hitos clave que marcaron su cambio de enfoque.

6. Caso Dell Technologies

6.1 Historia y evolución de Dell Technologies

Michael Dell ingresó al mercado tecnológico en 1984 con una propuesta tan sencilla como revolucionaria: eliminar a los intermediarios en la venta de computadoras personales. En un entorno donde lo habitual era que los fabricantes vendieran sus productos a través de cadenas de distribución y *retail*, Dell planteó un modelo radicalmente distinto. Su visión consistía en dirigirse directamente al cliente final, ofreciéndole computadoras personalizadas, ensambladas bajo pedido y a un precio más competitivo. Esto permitía reducir significativamente los márgenes que se llevaban los mayoristas, así como los costos y riesgos asociados a mantener grandes inventarios. Esta estrategia, conocida como “el modelo directo”, se convertiría en uno de los sellos de identidad de Dell Computer Corporation.

El germen de esta idea se desarrolló mientras Michael Dell aún era estudiante en la Universidad de Texas en Austin. Aunque se había inscrito en medicina para cumplir con las

expectativas de sus padres, lo que verdaderamente lo apasionaba era la tecnología. En su dormitorio universitario comenzó a comprar componentes informáticos y a ensamblar computadoras por encargo, que luego vendía a estudiantes y pequeños negocios locales. Su propuesta de valor era clara: equipos a medida, precios competitivos y atención personalizada. Ese mismo año fundó su primera empresa, PC's Limited, y a los 19 años ya lideraba un emprendimiento que en su primer año generó seis millones de dólares en ingresos. La demanda provino inicialmente de usuarios que buscaban una alternativa económica y confiable a las computadoras de marca tradicional, pero rápidamente se expandió a pequeñas y medianas empresas que valoraban la flexibilidad y el soporte técnico directo.

Durante la década de 1990, Dell consolidó su crecimiento y expandió sus operaciones de manera global. En 1988, la empresa salió a la bolsa, y sus acciones subieron un 89 % en el primer día de cotización. Esta operación marcó el inicio de una etapa de expansión acelerada. A fines de esa década, Dell había alcanzado una capitalización de mercado de 85 mil millones de dólares, posicionándose como uno de los principales referentes del sector tecnológico. La compañía contaba con fábricas en Estados Unidos, Irlanda, Malasia y Brasil, y su plantilla superaba los 30.000 empleados en todo el mundo. En ese contexto, el modelo directo no solo se mantenía vigente, sino que era el motor del éxito empresarial.

Uno de los pilares de ese modelo fue la implementación de un sistema de producción “justo a tiempo”. Dell fabricaba los equipos solo una vez confirmada la orden del cliente, lo que le permitía minimizar inventarios y reducir tiempos de entrega. Esta metodología requería una relación muy estrecha con los proveedores, quienes debían entregar los componentes casi en sincronía con las órdenes de producción. Según detalla Michael Dell en su libro *El modelo directo* (Dell, 1999), se diseñó una simbólica “línea amarilla” que los proveedores no debían cruzar sin

autorización expresa. Esta regla reflejaba el compromiso estricto con la eficiencia operativa y la disciplina logística. La rotación de inventario, en algunos casos, era de apenas cuatro días, y Dell podía operar con un ciclo de conversión de caja negativo: cobraba antes de pagar a sus proveedores (Dell, 1999).

Además de su eficiencia operativa, Dell también se destacaba por su atención al cliente. Al no depender de intermediarios, la empresa mantenía una relación directa con los consumidores, lo que le permitía ofrecer un soporte más personalizado, captar retroalimentación de forma inmediata e incorporar rápidamente mejoras en sus productos. Esta proximidad se tradujo en lealtad de marca y en una percepción de mayor calidad en el servicio. Por otro lado, el enfoque en la mejora constante y la innovación permitió a Dell mantenerse competitivo incluso frente a gigantes como IBM, HP o Compaq. Su oferta se fue diversificando para incluir estaciones de trabajo, servidores y portátiles, siempre con la lógica de fabricación personalizada y venta directa.

No obstante, la llegada del siglo XXI trajo consigo nuevos desafíos. La demanda de computadoras personales comenzó a declinar frente al auge de dispositivos móviles como *smartphones* y *tablets*, que ofrecían mayor portabilidad y cubrían muchas de las funciones básicas de una PC tradicional. Además, el mercado se tornó más competitivo: Apple, con su ecosistema cerrado y experiencia de usuario optimizada, comenzó a captar una porción creciente del mercado. En ese contexto, Dell comprendió que debía reinventarse para sobrevivir. Ya no bastaba con vender computadoras: los clientes, especialmente corporativos, necesitaban soluciones completas de infraestructura tecnológica, almacenamiento y servicios.

En 2003, Dell decidió renombrar su empresa como Dell Inc., un cambio simbólico que reflejaba la expansión del negocio más allá de las computadoras personales. La creciente digitalización de las empresas, el desarrollo de aplicaciones más exigentes y el volumen creciente

de datos generados por Internet impulsaron la demanda de servidores, centros de datos y plataformas de almacenamiento. Dell respondió a esta nueva demanda ampliando su portafolio, apostando por servicios tecnológicos y comenzando a explorar alianzas y adquisiciones estratégicas. Este giro también implicó repensar sus rutas de mercado: para llegar a nuevos sectores y geografías, la compañía empezó a trabajar con integradores, revendedores autorizados y canales indirectos, combinando su tradicional enfoque directo con nuevas vías de acceso al cliente.

La transformación continuó en 2013, cuando Michael Dell tomó una de las decisiones más audaces de su carrera: privatizar la empresa. En una operación valuada en 24.400 millones de dólares, recompró todas las acciones y retiró a Dell Inc. del mercado bursátil. Según explicó en ese momento, la estructura de empresa pública limitaba su capacidad para realizar los cambios profundos que la transformación requería. La presión por resultados trimestrales era incompatible con una estrategia de reinversión a largo plazo (Lohr, 2013). Ya como empresa privada, Dell tuvo mayor flexibilidad para redirigir sus inversiones, modificar su estructura organizacional y planificar adquisiciones de gran escala.

Uno de los movimientos más estratégicos ocurrió en 2016, cuando Dell adquirió EMC Corporation por 67 mil millones de dólares, en lo que fue la mayor operación de fusión y adquisición en la historia de la industria tecnológica. EMC era líder mundial en almacenamiento de datos y servicios de nube, y esta adquisición le permitió a Dell posicionarse en el corazón de la transformación digital. El contexto no podía ser más propicio: el volumen de datos crecía exponencialmente, las empresas necesitaban soluciones de nube híbrida, y la ciberseguridad y la virtualización se convertían en elementos clave de la infraestructura tecnológica. A través de EMC, Dell también tomó el control de VMware, una empresa esencial en el ecosistema de virtualización y automatización de centros de datos. Con esta operación, Dell no solo diversificó su portafolio,

sino que se transformó en un proveedor integral de soluciones tecnológicas para el mundo corporativo.

En 2018, Dell Technologies regresó al mercado de valores, pero lo hizo desde una posición distinta. Ya no era un fabricante de computadoras que vendía directamente a consumidores; ahora era una de las principales empresas de tecnología empresarial del mundo. Su portafolio abarcaba desde dispositivos hasta soluciones de nube, pasando por infraestructura crítica, servicios financieros y software especializado. La empresa mantenía su ADN original, pero había logrado reinventarse por completo.

En cuanto a sus estrategias de rutas de mercado, Dell abandonó la rigidez del modelo exclusivamente directo y adoptó un enfoque híbrido y omnicanal. A través de plataformas de e-commerce, socios autorizados, integradores de sistemas, retail y mayoristas globales, la empresa pudo expandir su cobertura, adaptarse a las particularidades de cada región y mantener la cercanía con el cliente sin resignar eficiencia. Esta capacidad de adaptación, tanto en su modelo de negocio como en sus rutas de mercado, convirtió a Dell Technologies en un caso ejemplar dentro de la industria tecnológica global.

El modelo directo fue el eje sobre el cual Dell construyó su ventaja competitiva durante sus primeras décadas. Si bien ya se ha mencionado su relevancia en la expansión inicial de la compañía, resulta clave comprender en mayor detalle cómo funcionaba este modelo, qué lo diferenciaba de sus competidores y por qué representó una verdadera revolución en la industria tecnológica. A continuación, se analiza en profundidad su lógica operativa y sus principales pilares estratégicos.

6.2 El Modelo Directo de Dell: Una revolución en la industria tecnológica

Desde sus orígenes, Dell desafió las reglas tradicionales del juego en la industria de computadoras personales. Mientras sus competidores—como IBM, Compaq y Hewlett-Packard—dependían de redes complejas de distribuidores y minoristas para comercializar sus productos, Dell adoptó un enfoque radicalmente distinto: vender directamente al consumidor, eliminando por completo los intermediarios. Esta decisión no solo permitía reducir costos innecesarios, sino que también le brindaba a la empresa un control absoluto sobre la experiencia del cliente, desde el diseño del producto hasta su entrega final.

El modelo directo no se limitaba a una cuestión comercial, sino que implicaba una transformación profunda en la forma de gestionar la cadena de suministro y los procesos de fabricación. A diferencia del modelo tradicional, que se basaba en la producción en masa y el almacenamiento en inventario, Dell introdujo una lógica de producción bajo pedido—conocida como *Build-to-Order*—combinada con una filosofía de Just-in-Time heredada del pensamiento *lean* japonés. Esto significaba que ninguna computadora se ensamblaba hasta que un cliente la solicitaba, lo cual permitía minimizar los costos logísticos, evitar la obsolescencia tecnológica y asegurar que cada equipo estuviera configurado con los componentes más actualizados disponibles en el mercado.

Para que este sistema funcionara con precisión milimétrica, Dell diseñó un ecosistema altamente eficiente alrededor de sus fábricas. En lugar de depender de cadenas de suministro distantes y lentas, estableció acuerdos estratégicos con proveedores clave como Intel, Microsoft, Seagate o Kingston, quienes debían entregar los componentes principales —procesadores, discos duros, memorias, tarjetas gráficas— en cuestión de horas, y no de semanas. Michael Dell (1999) describía este sistema en términos casi quirúrgicos: “Nuestros proveedores sabían que no podían

cruzar la ‘línea amarilla’ en la planta sin una orden confirmada”. Esta línea simbólica, que separaba la zona de almacenamiento externo del área de producción, garantizaba que ningún componente ingresara hasta que fuera estrictamente necesario.

La fabricación de cada equipo era una coreografía precisa. A medida que una computadora avanzaba por la línea de ensamblaje, sus componentes eran integrados en tiempo real, siguiendo al detalle las especificaciones del cliente. Hacia el final del proceso, incluso la etiqueta con el nombre del comprador ya estaba lista, reflejando no solo una personalización tecnológica, sino también simbólica. Esta capacidad de producir configuraciones únicas a gran escala, sin perder eficiencia ni rentabilidad, fue uno de los grandes diferenciales de Dell frente a la competencia.

Otro pilar fundamental de este modelo fue la forma en que Dell estructuró su relación con los proveedores. A diferencia de otros fabricantes que adquirían grandes volúmenes de stock por adelantado, Dell negociaba términos de pago sumamente favorables. En muchos casos, la empresa no abonaba los componentes hasta después de haber vendido y entregado el producto final al cliente. Esta modalidad, que le permitía operar con capital de trabajo negativo, fue una innovación financiera que fortaleció su flujo de caja y redujo drásticamente su exposición al riesgo. Mientras otras compañías inmovilizaban millones en inventario, Dell financiaba sus operaciones con el dinero de los propios clientes.

La plataforma de ventas también fue objeto de transformación. En sus primeros años, Dell utilizó catálogos impresos y venta telefónica personalizada, lo cual ya representaba una diferencia respecto al modelo de góndola y tienda física. Sin embargo, el gran salto llegó en 1996 con el lanzamiento de DELL.COM, una plataforma pionera de comercio electrónico que permitía a los usuarios configurar y comprar su computadora directamente desde la web. Esta herramienta no solo mejoró la experiencia del cliente, sino que permitió a Dell recolectar datos masivos sobre las

preferencias de consumo, identificar tendencias emergentes y ajustar su oferta de manera dinámica. Internamente, esta plataforma se integraba con el sistema DOMS (*Dell Order Managment System*), que coordinaba en tiempo real la demanda, la producción, la logística y el servicio postventa. Hoy, muchos de los principios operativos de DOMS se conservan, adaptados a nuevas tecnologías como inteligencia artificial, automatización avanzada y analítica predictiva.

La promesa de entrega rápida se convirtió en uno de los sellos distintivos de Dell. Gracias a su modelo de fabricación bajo pedido y a la cercanía física con sus proveedores, la empresa era capaz de ensamblar y despachar una computadora en apenas cuatro días desde que se ingresaba la orden. Este tiempo contrastaba radicalmente con los estándares del mercado, donde los pedidos personalizados podían demorar semanas o incluso meses. Esta rapidez, combinada con el alto grado de personalización, generaba una sensación de exclusividad y satisfacción que fortalecía la lealtad del cliente y diferenciaba a Dell en un mercado cada vez más competitivo.

El impacto del modelo directo de Dell se extendió mucho más allá de sus propios resultados. La industria entera se vio obligada a repensar sus estrategias de comercialización, sus procesos de producción y su relación con los clientes. Compañías como HP y Compaq intentaron replicar parcialmente el modelo directo, con resultados dispares. Ninguna logró implementarlo con la coherencia, escala y eficiencia que caracterizó a Dell durante su época dorada.

A finales de los años 90, Dell no solo había superado a Compaq como el mayor fabricante de computadoras personales del mundo, sino que también se había consolidado como una de las empresas más rentables del sector. La combinación de innovación operativa, inteligencia comercial y disciplina financiera posicionó a la compañía como un referente de eficiencia y agilidad estratégica. Sin embargo, como bien señaló el propio Michael Dell (1999): “El éxito no es un destino. Es un viaje. Y en tecnología, el viaje nunca se detiene.”

Con la llegada del nuevo milenio y el auge de los dispositivos móviles, el modelo directo enfrentaría nuevos desafíos. La era del producto individualizado comenzaba a convivir con un entorno donde los servicios, las plataformas y las soluciones integradas cobraban protagonismo. Dell supo interpretar esta nueva lógica, y su capacidad de adaptación sería clave para transitar hacia un nuevo modelo de negocio, más amplio, más complejo y profundamente marcado por la transformación digital.

A finales de los años 90, Dell había alcanzado una posición de liderazgo gracias a su modelo directo, caracterizado por la eficiencia operativa, la personalización y una estrecha relación con el cliente. Sin embargo, el cambio en las dinámicas del mercado tecnológico, la aparición de nuevos dispositivos, la expansión global y el avance de la competencia plantearon desafíos que ese modelo, por sí solo, no podía resolver. La siguiente sección examina los factores clave que llevaron a Dell a repensar su estrategia de comercialización y a dar paso a un enfoque más flexible y adaptado al nuevo contexto global.

6.3 Factores Clave en el Cambio de Estrategia

A finales de los años 90, Dell Computer Corporation se encontraba en la cima del mundo tecnológico. Gracias a su modelo directo de ventas, la compañía no solo lideraba el mercado de computadoras personales a nivel global, sino que también era considerada un ejemplo de eficiencia operativa, control de costos y rentabilidad. Sin embargo, en los años siguientes, la empresa tomaría una decisión estratégica que marcaría un antes y un después en su historia: abandonar la exclusividad de la venta directa e incorporar rutas de mercado indirectas, incluyendo mayoristas, distribuidores y *retail* físico.

Este giro, que a simple vista parecía contradictorio con su esencia original, respondía en realidad a un intento por responder de forma pragmática a los profundos cambios que se estaban

produciendo en la industria tecnológica. La gran pregunta para los líderes de la compañía en ese momento fue: ¿cómo cambiar la estrategia sin perder la identidad de Dell?

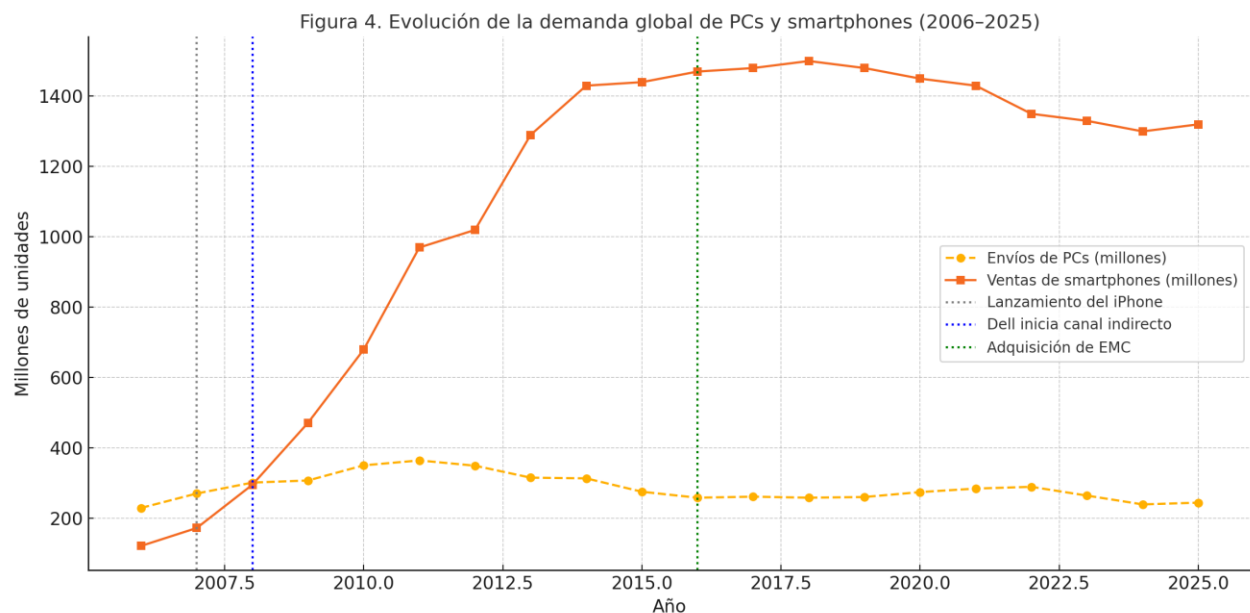
Para entender a fondo las razones detrás del giro estratégico de Dell, es fundamental analizar el contexto en el que se produjo. Las decisiones de la compañía no se dieron en el vacío, sino como respuesta a transformaciones profundas en el mercado tecnológico global. En la siguiente sección se abordan los cambios más relevantes en la industria que condicionaron la evolución del modelo de comercialización de Dell.

6.4 Transformaciones en el mercado tecnológico

Desde principios de los años 2000, el entorno competitivo que había hecho florecer a Dell empezó a modificarse aceleradamente. La primera gran señal de alerta fue la desaceleración en la demanda mundial de PCs. Aunque el mercado de computadoras personales había crecido con fuerza en la década anterior, ese ritmo comenzó a frenarse con la aparición de nuevos dispositivos móviles. El lanzamiento del iPhone en 2007 y el auge posterior de *smartphones* y *tablets* transformaron el comportamiento del consumidor, que ya no veía en la PC su principal dispositivo de conexión digital.

La penetración global de dispositivos móviles, sumada al descenso en el costo del hardware básico, generó un cambio profundo en el perfil de compra: el cliente promedio ya no requería una computadora personalizada para tareas generales como navegar por internet, consumir contenido o utilizar software básico. En cambio, buscaba productos estándar, con buena relación precio-calidad, disponibles de forma inmediata en canales de fácil acceso. Este nuevo comportamiento resultaba difícil de satisfacer bajo un esquema de ensamblado bajo pedido, por más eficiente que fuera. La velocidad y la disponibilidad pasaron a ser tan importantes como la personalización, desafiando los principios operativos sobre los que Dell había construido su modelo original.

Al mismo tiempo, la competencia en precios se intensificó. Fabricantes como HP, Lenovo y Acer adoptaron modelos de venta en retail a gran escala, negociando con cadenas como Best Buy, Walmart y Carrefour para colocar sus productos en miles de puntos de venta físicos. Estos competidores eran capaces de ofrecer descuentos masivos gracias a economías de escala y acuerdos de distribución globales. Dell, en contraste, mantenía un canal estrecho pero profundo, con menor visibilidad en góndola y sin presencia en tiendas físicas, lo que la volvía vulnerable en el mercado de consumo masivo.



Fuente: Elaboración propia con datos de IDC, Statista y CNET.

En la Figura 4 se observa la desaceleración en las ventas de PCs y el auge de los smartphones a partir de 2007, contexto que motivó a Dell a modificar su estrategia de ruta de mercado hacia un modelo híbrido.

Figura 5. Línea de tiempo de eventos clave: industria tecnológica y estrategia de Dell

Línea de tiempo: Eventos clave en la evolución de Dell

1. 2000

→ *Desaceleración del demanda de PCs*

2. 2007

→ *Lanzamiento del iPhone*

→ *Dell inicia canal indirecto*

3. 2016

→ *Adquisición de EMC*

4. 2023

→ *Dell AI Factory*

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5 se destacan eventos relevantes que influyeron en la transformación de la estrategia de ruta de mercado de Dell, desde la desaceleración del mercado de PCs hasta la incorporación de soluciones como AI Factory.

Además de la evolución tecnológica y los cambios en el comportamiento del consumidor, otro de los grandes desafíos que enfrentó Dell fue su expansión hacia nuevos mercados geográficos. Esta internacionalización trajo consigo barreras culturales, logísticas y comerciales que el modelo directo tradicional no siempre lograba superar. En la siguiente sección se analiza cómo la necesidad de ampliar el alcance global influyó en la redefinición de su estrategia de ruta de mercado.

6.5 La necesidad de alcance global

Otro de los factores que forzó el cambio fue el crecimiento de Dell fuera de los Estados Unidos y Europa. Mientras que en estos mercados desarrollados su modelo directo funcionaba con eficacia—sobre todo en el segmento corporativo—la expansión hacia regiones emergentes presentaba barreras estructurales. En países como India, China, Brasil o Argentina, la cultura de consumo de tecnología estaba fuertemente asociada a la compra presencial, en tiendas especializadas o en grandes cadenas de *retail*. Los consumidores no estaban habituados a encargar una computadora por teléfono o por internet, y desconfiaban del proceso de configuración remota.

Además, en muchos de estos países los distribuidores y revendedores locales actuaban como intermediarios imprescindibles en la cadena de valor. Sin su participación, era virtualmente imposible llegar al cliente final, ofrecer soporte técnico, o gestionar eficientemente la posventa. Sumado a esto, las limitaciones logísticas y aduaneras dificultaban la promesa de entregas rápidas desde una planta centralizada. La estrategia global de Dell requería un ajuste estructural: para competir en nuevos mercados, debía trabajar con aliados locales, integrando rutas de mercado indirectas sin renunciar a su eficiencia histórica.

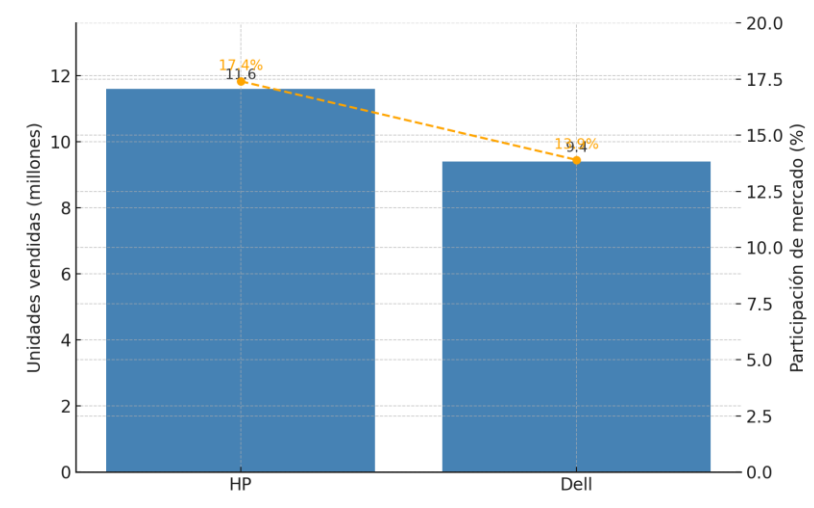
Si bien la internacionalización representó un paso necesario para el crecimiento de Dell, también expuso nuevas limitaciones en su modelo operativo. Sin embargo, no fue el único factor que presionó a la compañía a replantear su estrategia. En paralelo, Dell comenzó a enfrentar crecientes desafíos de rentabilidad y un entorno competitivo cada vez más agresivo, donde sus principales rivales capitalizaban estructuras de distribución más diversificadas. A continuación, se explora cómo estas presiones adicionales influyeron en la necesidad de transformar su modelo comercial.

6.6 La presión por la rentabilidad y el avance de los competidores

Durante los primeros años de los 2000, aunque Dell seguía creciendo en volumen, su rentabilidad comenzaba a erosionarse. El modelo que durante años le había otorgado una ventaja financiera comenzó a mostrar limitaciones ante competidores que habían logrado combinar eficiencia operativa con una red de distribución más diversa. HP y Lenovo, en particular, avanzaron rápidamente en cuota de mercado a través de su presencia en *retail*, especialmente en el segmento de *notebooks* de consumo. Dell, al no estar presente en esos espacios, quedó rezagada en una categoría de producto que se volvió central en la vida digital de las personas.

El punto de inflexión llegó en 2006, cuando HP superó a Dell como el mayor fabricante de computadoras personales del mundo. Este cambio en el liderazgo encendió las alarmas dentro de la compañía, que comenzó a replantear su estrategia de comercialización. Como reconoció el propio Michael Dell (1999) años después: “Nos dimos cuenta de que, para seguir siendo relevantes, teníamos que encontrarnos con el cliente donde él estuviera, y no al revés”.

Figura 6 - Comparación de ventas globales de PCs: HP vs Dell (Q4 2006)



Fuente: Elaboración propia con datos de IDC (IDC Worldwide Quarterly PC Tracker, 2006).

En la Figura 6 podemos observar, en el cuarto trimestre de 2006 que, HP superó a Dell con 11.6 millones de unidades vendidas y logró una participación de mercado del 17.4%, marcando un punto de inflexión estratégico en el liderazgo del mercado global de PCs.

Frente a un contexto cada vez más adverso —marcado por la caída en la demanda de PCs, la expansión internacional y la pérdida de participación frente a competidores con modelos más flexibles— Dell entendió que debía actuar. La compañía decidió entonces transformar su estrategia de comercialización, incorporando rutas de mercado indirectas sin abandonar por completo su enfoque original. La siguiente sección describe cómo se implementó esta transición hacia un modelo híbrido, y qué implicó en términos de estructura, alianzas y posicionamiento.

6.7 La transición hacia una estrategia de rutas de mercado mixtas

A partir de 2007, Dell comenzó a implementar una estrategia de rutas de mercado híbridas, integrando canales indirectos a su modelo tradicional. El proceso fue progresivo, pero contundente. En Estados Unidos, la empresa firmó acuerdos históricos con cadenas como Best Buy, Walmart y Staples, marcando su debut en la venta física al consumidor. En mercados internacionales, comenzó a trabajar con mayoristas y distribuidores locales para alcanzar zonas que hasta entonces le resultaban inaccesibles.

En paralelo, Dell fortaleció su canal corporativo indirecto, incorporando integradores de soluciones, revendedores y VARs (*Value Added Resellers*) como aliados para llegar a sectores como educación, salud, y administración pública. Esta red de socios estratégicos permitió a Dell ofrecer soluciones integrales—incluyendo hardware, servicios y soporte—que eran difíciles de entregar de manera directa en entornos complejos o geográficamente fragmentados.

Es importante destacar que Dell no abandonó su canal directo, sino que lo redefinió. Continuó apostando por su sitio web como plataforma central de ventas, pero introdujo nuevas opciones para clientes que preferían comprar a través de terceros. También desarrolló configuraciones predefinidas adaptadas al *retail*, que convivían con la posibilidad de personalización tradicional a través de su canal directo. Así, la empresa logró ampliar su cobertura de mercado sin renunciar a su identidad original.

Este modelo híbrido de rutas de mercado, que hoy define el enfoque comercial de Dell Technologies, no fue simplemente una concesión a las condiciones del mercado. Fue el resultado de una evolución estratégica diseñada para mantener el ADN de la empresa —eficiencia, personalización, cercanía con el cliente— en un mundo donde las reglas del juego habían cambiado. Como explica Michael Dell (1999), la ventaja competitiva no radica solamente en lo que una empresa hace, sino en su capacidad para adaptarse con rapidez y decisión a los cambios del entorno.

La adopción del modelo híbrido representó una transformación profunda en la forma en que Dell operaba, se relacionaba con sus clientes y competía en el mercado global. Sin embargo, más allá de su implementación, resulta clave comprender qué efectos concretos generó esta nueva estrategia en el funcionamiento interno de la compañía y en la percepción de sus clientes. A continuación, se analiza el impacto de esta transición en términos comerciales, operativos y estratégicos.

6.8 Impacto del cambio en Dell y en sus clientes

La transformación del modelo de comercialización de Dell—pasando de una estrategia exclusivamente directa a una híbrida que combina rutas de mercado directas e indirectas—no solo alteró el funcionamiento interno de la empresa, sino que también redefinió su relación con los

clientes. Este cambio, que comenzó de forma gradual a partir de 2007, permitió a Dell expandir su alcance, adaptarse a nuevos comportamientos de consumo y diversificarse como proveedor de tecnología. Sin embargo, también trajo consigo tensiones estratégicas, operativas y culturales que obligaron a la compañía a repensar muchos de sus procesos centrales.

Los efectos del cambio en la estrategia de Dell fueron visibles tanto a nivel interno como en la experiencia de sus clientes. Sin embargo, para dimensionar verdaderamente el alcance de esta transformación, es necesario observar su impacto en los resultados comerciales. La siguiente sección analiza cómo la evolución de las rutas de mercado se tradujo en crecimiento en mercados clave, permitiendo a Dell recuperar posicionamiento y diversificar su portafolio de soluciones.

6.9 Para Dell: Más ventas, pero con nuevos desafíos

Desde una perspectiva comercial, la incorporación de rutas de mercado indirectas generó resultados inmediatos en términos de volumen. Al firmar acuerdos con cadenas de *retail* como Best Buy, Walmart y Staples en Estados Unidos, Dell pudo acceder a segmentos de consumidores que hasta entonces no contemplaban la compra en línea o telefónica. La presencia en tiendas físicas también permitió participar de campañas de alto impacto como el *Black Friday* o el *back-to-school*, lo que se tradujo en un aumento significativo de la visibilidad de la marca y en la captura de nuevas audiencias.

A nivel internacional, la estrategia fue aún más relevante. En regiones como Asia-Pacífico o América Latina, donde la cultura de compra estaba tradicionalmente vinculada a puntos de venta físicos, Dell logró ingresar a mercados antes inaccesibles. La colaboración con mayoristas y distribuidores regionales permitió sortear barreras logísticas, adaptar el servicio postventa a

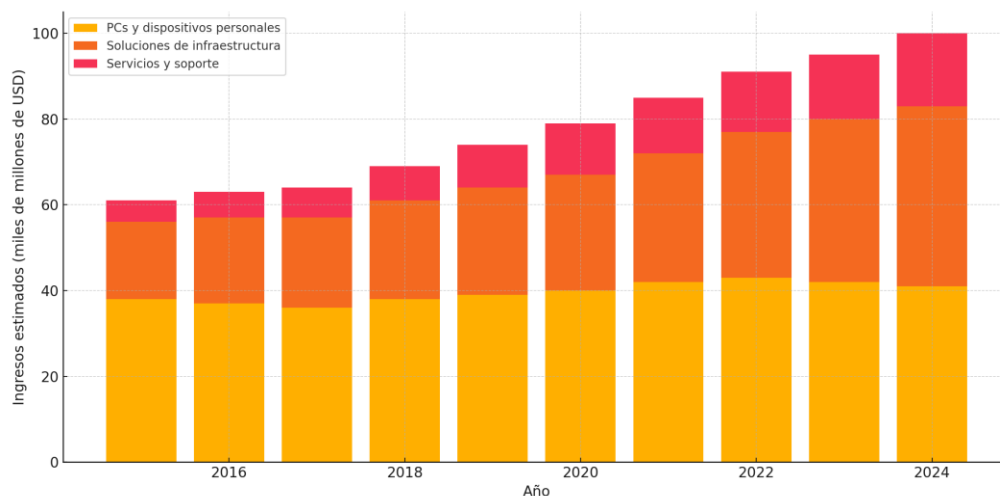
realidades locales y establecer relaciones estratégicas con revendedores que ya contaban con la confianza de los clientes empresariales.

Además, la expansión hacia modelos indirectos contribuyó a que Dell comenzara a dejar de depender exclusivamente de la venta de computadoras personales. La empresa diversificó su portafolio y amplió su enfoque hacia soluciones de infraestructura, almacenamiento, redes, servicios profesionales y, más recientemente, plataformas de inteligencia artificial y seguridad. Esta evolución fue clave para reducir su exposición a la volatilidad del mercado de PCs y posicionarse como proveedor integral de tecnología.

Sin embargo, esta transición también supuso la pérdida de algunas de las ventajas del modelo original. Una de las más relevantes fue el control total sobre la experiencia del cliente. En el modelo directo, Dell gestionaba de manera integral la relación con el comprador, desde la configuración del equipo hasta la entrega, incluyendo el soporte técnico personalizado. Al delegar parte del proceso en intermediarios, la empresa quedó expuesta a variaciones en la calidad del servicio, lo cual podía afectar su reputación sin que tuviera control directo sobre la interacción final.

Otro efecto fue el impacto en los márgenes de ganancia. La inclusión de nuevos actores en la cadena de valor—*retailers*, mayoristas, revendedores—obligó a Dell a ajustar su estructura de precios y compartir beneficios con terceros. Aunque el aumento en volumen ayudó a compensar en parte esta pérdida, la presión competitiva sobre los precios se volvió una constante, especialmente en segmentos como *notebooks* de consumo masivo.

Figura 7 – Evolución del portafolio de Dell: de PCs a soluciones integrales (2015-2024)



Fuente: Elaboración propia con datos estimados a partir de reportes de Statista y Dell Technologies.

En la Figura 7 se observa una disminución proporcional en ingresos por PCs y un crecimiento sostenido en soluciones de infraestructura y servicios, lo que refleja el cambio estratégico hacia un modelo de negocio más diversificado.

Si bien los resultados en ventas y expansión geográfica demostraron la efectividad de la estrategia híbrida, el impacto no se limitó a métricas comerciales. La transformación también modificó significativamente la experiencia del cliente, redefiniendo aspectos como la accesibilidad, la velocidad de compra y las posibilidades de personalización. A continuación, se examinan los principales cambios desde la perspectiva del consumidor final.

6.10 Para los clientes: Más accesibilidad, menos personalización

Desde la perspectiva del cliente, el cambio en la estrategia de Dell trajo consigo varios beneficios. El primero y más evidente fue la disponibilidad inmediata del producto: los consumidores ya no debían esperar varios días para recibir una computadora personalizada, sino que podían comprar equipos Dell directamente en una tienda física y llevárselos en el momento. Esta inmediatez respondió a una demanda creciente del mercado, donde la experiencia de compra debía ser rápida, intuitiva y sin fricciones.

Asimismo, la venta a través de canales indirectos facilitó el acceso a promociones, descuentos y planes de financiación. Dell pudo sumarse a campañas promocionales globales, participar en eventos de alto tráfico comercial y ofrecer productos dentro de catálogos competitivos. Esto democratizó su propuesta de valor, haciéndola más accesible a consumidores que, en el pasado, podían haberla percibido como una marca “hecha a medida” y, por ende, más costosa.

No obstante, este nuevo modelo también trajo limitaciones para ciertos segmentos del público. La posibilidad de personalizar los equipos—una de las grandes fortalezas del modelo directo—se vio reducida. En el canal retail, Dell comercializaba configuraciones estándar, preensambladas y sin opciones de personalización, lo que limitaba la capacidad del cliente de adaptar el producto a sus necesidades particulares. Esto fue especialmente relevante para usuarios técnicos o profesionales que valoraban la personalización como parte de su experiencia de compra.

En paralelo, los hábitos de consumo también se transformaron. El comprador promedio dejó de priorizar la personalización técnica y comenzó a valorar la inmediatez, el acceso físico a los productos, las promociones y la experiencia omnicanal. La posibilidad de comprar un equipo “listo para llevar” en una tienda física o digital, con soporte local y disponibilidad inmediata, se

volvió más atractiva que configurar un producto a medida y esperar su entrega, por más eficiente que esta fuera. Dell, que había basado su modelo en una lógica de relación uno a uno con el cliente, empezó a percibir una pérdida de relevancia en segmentos clave como el consumo individual.

La competencia, por su parte, no se quedó atrás. Empresas como HP y Lenovo lograron igualar la eficiencia operativa de Dell, pero con estructuras de distribución más diversificadas. HP, en particular, supo capitalizar su presencia en *retail* para captar nuevos clientes y consolidar su liderazgo. En 2006, cuando superó a Dell como el mayor fabricante mundial de PCs, marcó un punto simbólico que obligó a los líderes de la compañía texana a reconocer que ya no podían confiar únicamente en su modelo tradicional. Como plantea Michael Dell (1999), el éxito pasado no garantiza el futuro, y adaptarse con decisión es fundamental para mantenerse competitivo en un entorno en constante transformación.

La respuesta de Dell fue estratégica y gradual. A partir de 2007, comenzó a incorporar canales indirectos, firmando acuerdos con cadenas de retail como Best Buy, Staples y Walmart, y construyendo alianzas con mayoristas y distribuidores en los mercados internacionales. Esta transición permitió a Dell ganar visibilidad, llegar a nuevos consumidores y adaptar su oferta a diferentes contextos. En paralelo, la compañía reforzó su presencia en el segmento corporativo y gubernamental, trabajando con socios tecnológicos locales para diseñar soluciones integradas de infraestructura, almacenamiento, seguridad y servicios profesionales.

El cambio de modelo no solo implicó una nueva forma de vender, sino también una nueva forma de pensar. Dell pasó de ser una empresa centrada en el producto (fabricante de PCs), a convertirse en un proveedor de soluciones tecnológicas. Este viraje estratégico quedó consolidado con la adquisición de EMC en 2016, que posicionó a Dell como uno de los líderes globales en servicios de nube, almacenamiento de datos y virtualización. En este nuevo escenario, la venta

directa seguía existiendo, pero como parte de una arquitectura más compleja que integraba múltiples rutas de mercado.

Los efectos del cambio fueron múltiples. Desde el punto de vista comercial, la compañía logró recuperar participación de mercado y mejorar su presencia en regiones clave como Asia-Pacífico y América Latina, donde el modelo directo había sido difícil de implementar. Desde lo operativo, Dell tuvo que aprender a ceder control sobre ciertos aspectos—como la atención postventa y la experiencia en el punto de venta—para ganar escala y capilaridad. Y desde lo estratégico, redefinió su identidad: ya no era solo una empresa eficiente, sino también una empresa adaptable.

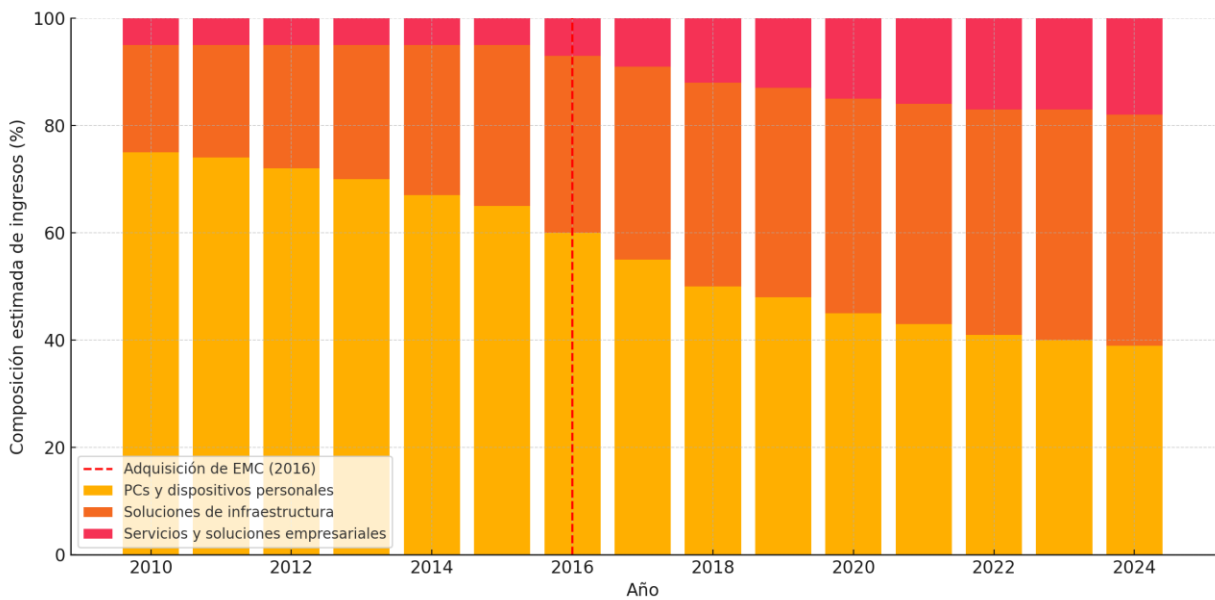
Pero quizás el aspecto más revelador del éxito de esta transformación sea la evolución reciente de Dell hacia tecnologías emergentes. Hoy, la compañía se encuentra entre los principales actores globales en infraestructura para inteligencia artificial, gracias a desarrollos como la AI Factory. Esta iniciativa combina hardware especializado, plataformas de gestión y servicios profesionales para facilitar la implementación de soluciones de IA en sectores como salud, finanzas, manufactura o *retail*. Según Jeff Clarke, vicepresidente y director de operaciones de Dell Technologies, la inteligencia artificial está transformando los negocios a un ritmo sin precedentes, lo que requiere infraestructuras de TI y dispositivos diseñados específicamente para satisfacer las necesidades concretas de la IA”.

La AI Factory es solo un ejemplo de cómo Dell ha sabido reinventarse más allá del hardware. La empresa apuesta hoy por la convergencia entre computación acelerada, automatización, ciberseguridad y soluciones híbridas de nube, entendiendo que su rol ya no se limita a vender equipos, sino a habilitar procesos de transformación digital a gran escala. En este nuevo contexto, la combinación de rutas de mercado—directas, indirectas, digitales y

consultivas—no es una opción táctica, sino una arquitectura flexible pensada para responder a un cliente mucho más sofisticado y exigente.

En definitiva, la decisión de transformar su modelo de comercialización fue acertada no solo por razones comerciales, sino por razones estructurales. Dell entendió que el liderazgo no depende de aferrarse a lo que funcionó en el pasado, sino de tener el coraje de rediseñar la propuesta de valor en función de lo que exige el futuro. Y en esa transición, logró conservar lo mejor de su ADN—la eficiencia, la agilidad, la obsesión por el cliente—al tiempo que incorporaba capacidades nuevas que hoy la posicionan como uno de los actores más resilientes y relevantes del ecosistema tecnológico global.

Figura 8 – Tendencia de crecimiento de soluciones empresariales en Dell (2010-2024)



Fuente: Elaboración propia con datos estimados a partir de reportes de Dell y Statista.

En la Figura 8 se observa una disminución sostenida del peso de los ingresos provenientes de PCs y un crecimiento consistente en infraestructura y servicios. La adquisición de EMC en 2016

marcó un punto de inflexión estratégico, consolidando la transición de Dell hacia un proveedor integral de soluciones tecnológicas.

Los efectos del cambio en la estrategia de Dell fueron visibles tanto a nivel interno como en la experiencia de sus clientes. Sin embargo, para dimensionar verdaderamente el alcance de esta transformación, es necesario observar su impacto en los resultados comerciales. La siguiente sección analiza cómo la evolución de las rutas de mercado se tradujo en crecimiento en mercados clave, permitiendo a Dell recuperar posicionamiento y diversificar su portafolio de soluciones.

6.11 Impacto en ventas: Relación entre estrategias de ruta de mercado y crecimiento en mercados clave

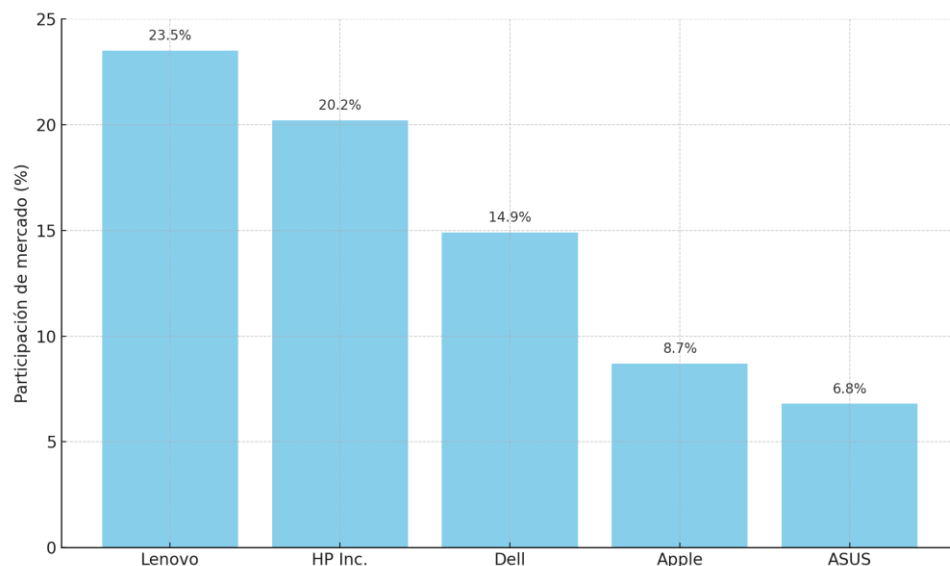
La transformación en la estrategia de rutas de mercado de Dell Technologies no solo implicó un cambio estructural en su modelo operativo, sino que tuvo un efecto directo y medible en su desempeño comercial global. Lejos de ser una decisión meramente táctica, la adopción de canales indirectos y la evolución hacia un modelo híbrido fueron motores fundamentales del crecimiento sostenido en ventas en los últimos quince años, especialmente en regiones y segmentos donde el modelo directo había alcanzado su techo.

Durante los años 90, Dell logró dominar el mercado de computadoras personales a través de su modelo directo, caracterizado por la fabricación bajo pedido, la eficiencia logística y la venta personalizada. Sin embargo, a medida que la industria se volvió más compleja y fragmentada, el canal directo comenzó a mostrar limitaciones. Los consumidores individuales comenzaron a valorar otras variables como la disponibilidad inmediata, las promociones estacionales, o la posibilidad de comparar productos en góndola. Por su parte, las empresas e instituciones públicas exigían cada vez más soluciones integradas, acompañadas de soporte local, algo difícil de escalar

bajo un esquema puramente directo. En ese contexto, la redefinición de las rutas de mercado no fue simplemente una forma de vender más, sino una condición necesaria para seguir creciendo.

En la actualidad, Dell Technologies mantiene una posición destacada en el mercado global de PCs, aunque por detrás de competidores como Lenovo y HP.

Figura 9 – Participación de mercado global de PCs por empresa (2024)



Fuente: Elaboración propia con datos de IDC (IDC Quarterly Personal Computing Device Tracker, enero de 2025).

En la Figura 9 se observa que Dell ocupa el tercer lugar con un 14.9% de participación, detrás de Lenovo y HP Inc.

Uno de los impactos más notorios del nuevo modelo fue la expansión de Dell en mercados emergentes. Regiones como China, India y América Latina representaban un desafío para el modelo directo, tanto por sus condiciones logísticas como por los hábitos de consumo. En estos países, la compra de tecnología estaba asociada a la interacción física con el producto, la confianza

en distribuidores locales y el acceso a facilidades de pago ofrecidas por retailers. Dell, al carecer inicialmente de presencia en estos canales, se encontraba en desventaja frente a competidores como Lenovo, HP o Acer, que operaban con estructuras indirectas bien consolidadas.

El giro estratégico comenzó a dar frutos rápidamente. En China, por ejemplo, la participación de Dell en el mercado creció notablemente tras la adopción de una red de socios locales. Ya en 2010, el país representaba aproximadamente el 10% de los ingresos globales de la compañía. La combinación de una marca global con una ejecución local efectiva fue clave para este éxito. En América Latina, la experiencia fue similar. En países como Brasil, México, Argentina y Colombia, la alianza con mayoristas locales permitió mejorar la distribución, adaptar la oferta al contexto y brindar soporte técnico con conocimiento del cliente. Esta cercanía operativa fue crucial para competir en igualdad de condiciones y captar segmentos que hasta entonces estaban fuera del alcance.

Otro eje clave fue la consolidación de Dell en el segmento empresarial. Frente a la desaceleración del mercado de PCs, la compañía redirigió parte de su estrategia hacia soluciones de infraestructura tecnológica, almacenamiento, virtualización y servicios gestionados. Este enfoque no solo respondía a una necesidad del mercado, sino que también exigía una nueva lógica de comercialización. En lugar de vender hardware aislado, Dell empezó a ofrecer paquetes integrales de soluciones, muchas veces en alianza con revendedores, integradores de sistemas o VARs (*Value Added Resellers*) que sumaban servicios de implementación, soporte y consultoría. Esta estrategia fue particularmente efectiva en sectores como finanzas, educación, salud y gobierno, donde las decisiones de compra requieren acompañamiento técnico y presencia local.

En estos entornos, la venta directa era insuficiente para cubrir todo el ciclo de decisión. Las organizaciones no buscaban simplemente adquirir equipos, sino construir relaciones de largo plazo

con proveedores que entendieran sus desafíos operativos. La red de socios de Dell permitió escalar estas soluciones y adaptar su portafolio a distintas verticales, fortaleciendo su reputación como proveedor de confianza en proyectos complejos.

La diversificación del portafolio también fue esencial en esta ecuación. La adquisición de EMC en 2016 marcó un antes y un después, al transformar a Dell en un jugador integral del ecosistema empresarial. Con esta operación, la compañía incorporó capacidades avanzadas en almacenamiento de datos, nube híbrida, seguridad y servicios profesionales. Esta nueva oferta no solo exigía una mayor sofisticación en la fuerza de ventas, sino también nuevas rutas de mercado capaces de integrar hardware, software y servicios. La estrategia de distribución se adaptó en consecuencia: se consolidaron programas para socios especializados, se invirtió en formación técnica y se crearon incentivos específicos para la venta cruzada.

Gracias a esta evolución, el crecimiento en ventas se volvió más estable y menos dependiente de los ciclos del mercado de PCs. Dell no abandonó su canal directo, que sigue siendo un componente fuerte en su arquitectura comercial, especialmente para el *e-commerce* y la atención a grandes cuentas. Pero hoy su fuerza reside en la capacidad de combinar múltiples rutas: venta directa, *retail*, mayoristas, revendedores, alianzas estratégicas e incluso plataformas de venta como *marketplaces* especializados. Esta flexibilidad le permite adaptarse a la madurez de cada mercado, al perfil del cliente y al tipo de solución que se busca entregar.

Los resultados financieros de los últimos años reflejan este cambio. Dell Technologies cerró el año fiscal 2023 con ingresos de \$102.3 mil millones, con un fuerte crecimiento en las unidades de soluciones empresariales y servicios. Más del 50% de sus ingresos provienen actualmente de canales indirectos, lo que demuestra el peso estratégico de esta evolución. Este enfoque ha sido fundamental para el crecimiento sostenible de la compañía.

En resumen, la transformación de las rutas de mercado no solo permitió a Dell defender su posición en un entorno cada vez más competitivo, sino que la dotó de nuevas capacidades para expandirse, adaptarse y evolucionar. Lo que comenzó como una necesidad táctica para ganar participación en *retail* se convirtió en una estrategia estructural que sostiene su crecimiento en múltiples frentes. Este enfoque multicanal, apoyado en la flexibilidad, la colaboración y la segmentación, es hoy uno de los pilares que le permite a Dell mantenerse como líder en un sector tan dinámico como el tecnológico.

Sin embargo, esta evolución hacia un modelo híbrido, con múltiples rutas de mercado coexistiendo bajo una misma estructura corporativa, no estuvo exenta de desafíos. A medida que Dell profundizó su estrategia indirecta, comenzaron a emerger tensiones internas vinculadas al control del cliente, la gestión del canal y la alineación de incentivos. La siguiente sección explora los principales conflictos, aprendizajes y mecanismos de gestión implementados por la compañía para lograr que la convivencia entre el modelo directo y el indirecto sea sustentable a largo plazo.

6.12 Desafíos internos y tensiones del modelo híbrido

La transición de Dell desde un modelo 100 % directo hacia un esquema híbrido, que combina rutas de mercado directas e indirectas, no solo transformó su forma de llegar al cliente, sino que también introdujo una serie de desafíos internos que impactaron su cultura organizacional, su estructura comercial y su estrategia de relacionamiento con el ecosistema de socios. Esta evolución implicó, en muchos casos, una redefinición del rol de sus equipos, un rediseño de procesos clave y la necesidad de establecer nuevas reglas de convivencia para evitar conflictos entre canales.

Uno de los principales desafíos fue la competencia interna por cuentas clave. A medida que Dell incorporó mayoristas, revendedores y distribuidores a su estrategia comercial, comenzaron a surgir tensiones entre las fuerzas de ventas internas y los socios externos por la titularidad y gestión de ciertas oportunidades. En muchos casos, los equipos directos se encontraban con que un socio había registrado una oportunidad con un cliente tradicionalmente atendido de forma directa, generando fricciones y pérdida de confianza. Para enfrentar este problema, Dell implementó mecanismos de *account mapping* y reglas de *engagement* claras, que buscan evitar superposiciones y proteger la inversión comercial de cada actor.

Además, se hizo necesario establecer un sistema de gestión de precios y promociones que permitiera mantener consistencia en el mercado sin provocar guerras de precios entre canales. Mientras el canal directo podía ofrecer configuraciones personalizadas con márgenes variables, los socios necesitaban herramientas competitivas para posicionar las configuraciones estándar en el *retail* o en licitaciones públicas. Este equilibrio exigió la creación de programas de *rebates*, descuentos escalonados y estructuras de incentivos diferenciadas según el perfil del canal y el segmento objetivo.

Otro aspecto sensible fue la alineación interna entre las distintas unidades de negocio. Las áreas históricamente centradas en la venta directa debieron aprender a colaborar con equipos enfocados en la gestión de canal, lo que implicó cambios en los indicadores de performance, en los esquemas de comisiones y en la estrategia de capacitación. El cambio no fue inmediato: en muchos casos, los equipos directos percibían a los socios como una amenaza, mientras que los socios externos exigían mayor transparencia y soporte por parte de la marca.

También surgieron desafíos vinculados a la comunicación y consistencia en la experiencia del cliente. Con múltiples canales operando en simultáneo —*e-commerce*, *retail*, venta telefónica,

distribuidores— se volvió crucial asegurar que el mensaje de marca, las condiciones comerciales y el nivel de servicio fueran coherentes en todos los puntos de contacto. Esto requirió inversiones en tecnología, integraciones entre plataformas y una cultura de colaboración transversal entre equipos que antes operaban de forma aislada.

Finalmente, uno de los riesgos más significativos fue la posible desmotivación del canal indirecto ante casos percibidos de “canibalización” por parte de la venta directa. Para mitigar este riesgo, Dell fortaleció programas como el *Dell Technologies Partner Program*, diseñando herramientas específicas de registro de oportunidades, protección de cuentas, formación técnica y fondos de desarrollo de marketing (MDF: *Marketing Development Funds*), que aseguraran a los socios una participación justa en el negocio y una relación sustentable con la marca.

Una de las transformaciones más profundas que implicó el nuevo modelo de rutas de mercado fue la necesidad de construir una cultura de colaboración entre canales, en la que cada actor comprendiera su rol y se sintiera parte de una estrategia común. Sin embargo, esta transición no estuvo exenta de tensiones. En 2021, la revista especializada CRN recogió el testimonio de un socio estratégico de Dell que expresó: “Dell Direct es nuestro mayor competidor”, afirmó el presidente de un socio *Titanium* que decidió trasladar parte de su negocio a Lenovo. “Nuestro mayor problema en general es la mentalidad directa de Dell, porque simplemente no hay controles ni equilibrios. Es como el Lejano Oeste allá afuera” (CRN, 2021).

Comprender estos desafíos resulta clave para evaluar no solo el impacto operativo del modelo híbrido, sino también las decisiones estratégicas que Dell debió tomar para sostener su competitividad y construir relaciones sólidas con su red de socios. A continuación, se presentan las principales lecciones aprendidas a lo largo de este proceso de transformación.

7. Análisis crítico y aprendizajes estratégicos del caso Dell Technologies

A partir del recorrido histórico y estratégico presentado, esta sección analiza los aprendizajes clave que surgen de la transformación de Dell Technologies. No se trata de una conclusión, sino de una reflexión crítica sobre los factores que explican su evolución y su posicionamiento actual en el mercado global.

La trayectoria de Dell, desde un modelo de ventas directas hasta una estrategia híbrida que incorpora canales indirectos, ha generado múltiples lecciones estratégicas con impacto directo en su rentabilidad y competitividad. A lo largo de su historia, la compañía ha demostrado que la adaptabilidad resulta fundamental en una industria tan dinámica como la tecnológica. Su capacidad para ajustar su estrategia de ruta de mercado frente a cambios en la demanda, la competencia y las tendencias emergentes ha sido clave para sostener su relevancia como actor global en el sector de TI.

7.1 La Importancia de la flexibilidad estratégica

La trayectoria de Dell Technologies demuestra cómo un modelo de negocio que resultó altamente exitoso en su etapa inicial puede transformarse en una limitación si no se adapta a los cambios del entorno. Durante años, el modelo de venta directa fue una de las principales ventajas competitivas de la empresa, permitiéndole reducir costos, mejorar márgenes y ofrecer una experiencia altamente personalizada. Sin embargo, el cambio en los patrones de consumo y en la dinámica del mercado tecnológico, especialmente con la caída de la demanda de PCs y el auge del retail, desafió la vigencia de ese esquema.

La capacidad de Dell para reconocer la necesidad de un cambio y evolucionar hacia un modelo híbrido —sin abandonar del todo su enfoque original— resultó clave para sostener su

competitividad. Esta flexibilidad le permitió ampliar su presencia geográfica, adaptarse a nuevos perfiles de clientes y mantener su relevancia frente a competidores como HP, Lenovo y Apple.

Esta evolución permite identificar un primer aprendizaje clave: la flexibilidad estratégica es un elemento esencial en contextos altamente dinámicos. Las organizaciones que logran revisar sus supuestos de éxito y adaptarse sin perder su identidad están en condiciones de transformar los desafíos del entorno en oportunidades concretas de crecimiento.

Figura 10 – Línea de tiempo de decisiones estratégicas clave de Dell Technologies

Línea de tiempo: decisiones estratégicas clave de Dell Technologies

- 1984**
→ Fundación de Dell y adopción del modelo directo
- 1996**
→ Expansión global
- 2001**
→ Entrada al retail
- 2006**
→ Privatización de Dell (1.ª vez)
- 2013**
→ Compra de EMC
- 2016**
→ Lanzamiento de Dell Technologies
- 2018**
→ Regreso a la Bolsa de Valores
- 2021**
→ Spin-off de VMware
- 2023**
→ Lanzamiento de Dell AI Factory y foco en soluciones de IA

Fuente: Elaboración propia con base en Michael Dell (2021), *Play Nice But Win*, y reportes anuales de Dell Technologies (2016–2023).

Esta evolución puede observarse en la Figura 10, que resume los principales hitos estratégicos de Dell desde su fundación en 1984 hasta 2023, incluyendo la evolución de su modelo de negocio, adquisiciones, reestructuraciones y su reciente enfoque en soluciones de inteligencia artificial.

7.2 Balance entre rentabilidad y expansión

El cambio hacia un modelo de ventas indirectas permitió a Dell Technologies ampliar su participación de mercado, aunque también introdujo ciertos desafíos en términos de rentabilidad. La inclusión de mayoristas y retailers implicó compartir márgenes con intermediarios, lo cual redujo la rentabilidad por unidad en comparación con el modelo directo. Esta transformación trajo aparejadas nuevas complejidades en la gestión financiera del portafolio de productos.

No obstante, la estrategia también habilitó un incremento significativo en volumen de ventas, lo que compensó parcialmente la disminución en márgenes. Asimismo, la diversificación hacia soluciones empresariales e infraestructura tecnológica abrió oportunidades en segmentos de mayor valor agregado, donde los márgenes operativos tienden a ser más robustos.

El caso de Dell evidencia cómo la estructura de rutas de mercado no solo afecta el alcance comercial, sino también el equilibrio entre volumen, eficiencia y rentabilidad. Esta experiencia sugiere que la adopción de canales indirectos puede ser una palanca de crecimiento sostenible, siempre que se acompañe de una estrategia de segmentación adecuada y una oferta de valor diferenciada para cada canal.

Figura 11 - Comparación entre el modelo directo e indirecto de Dell Technologies

Comparación entre el modelo directo e indirecto de Dell		
Aspecto	Modelo Directo	Modelo Indirecto
Margen por unidad	Alto	Bajo
Alcance de mercado	Limitado	Amplio
Control de experiencia	Total	Parcial
Volumen de ventas	Moderado	Alto
Costo operativo por canal	Bajo	Compartido (con partner)

Fuente: Elaboración propia basada en reportes internos de Dell Technologies y entrevistas del sector publicadas en CRN (2023)

La Figura 11 muestra las principales diferencias entre el modelo directo tradicional de Dell y su posterior estrategia de ventas indirectas, en términos de márgenes, control, volumen y estructura operativa.

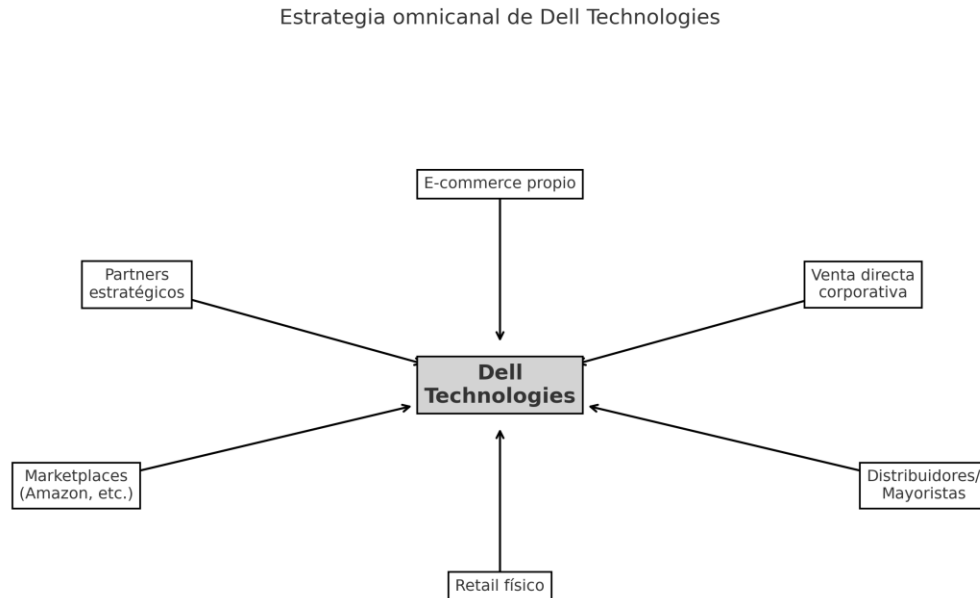
7.3 Omnicanalidad como estrategia de diferenciación

En el marco de una industria cada vez más orientada al cliente, Dell Technologies reconoció la necesidad de diversificar sus canales de comercialización para responder a nuevos hábitos de consumo. La adopción de una estrategia omnicanal—que integró ventas directas, e-commerce, retail físico y alianzas con socios estratégicos—permitió a la empresa adaptarse a diferentes perfiles de clientes y contextos regionales.

Esta arquitectura comercial le otorgó a Dell una mayor capilaridad en el mercado global y fortaleció su presencia tanto en el segmento corporativo como en el de consumo. Mientras mantenía un canal directo robusto para cuentas clave y grandes empresas, la expansión a través de marketplaces, revendedores y tiendas físicas le permitió alcanzar consumidores finales en entornos donde la compra presencial o multicanal era preferida.

La experiencia de Dell ilustra cómo la omnicanalidad no es solo una cuestión de acceso, sino una herramienta estratégica para construir relaciones diferenciadas con cada tipo de cliente. La consistencia en el mensaje de marca, el servicio postventa y las condiciones comerciales a través de distintos canales fue clave para sostener la competitividad y reforzar la identidad corporativa en un ecosistema más complejo.

Figura 12 - Estrategia omnicanal de Dell Technologies



Fuente: Elaboración propia basada en informes de Dell Technologies y entrevistas de Michael Dell en CRN (2022).

La Figura 12 muestra los distintos canales de comercialización utilizados por Dell para llegar a sus clientes: desde e-commerce y venta directa hasta marketplaces y distribuidores. La combinación de estos canales le permite adaptar su oferta a distintos segmentos del mercado.

7.4 Diversificación para la sostenibilidad del negocio

Otro eje estratégico en la evolución de Dell Technologies fue la decisión de diversificar su negocio más allá de la venta de computadoras personales. Durante sus primeros años, Dell construyó su posicionamiento sobre el modelo directo y la fabricación bajo pedido, centrado

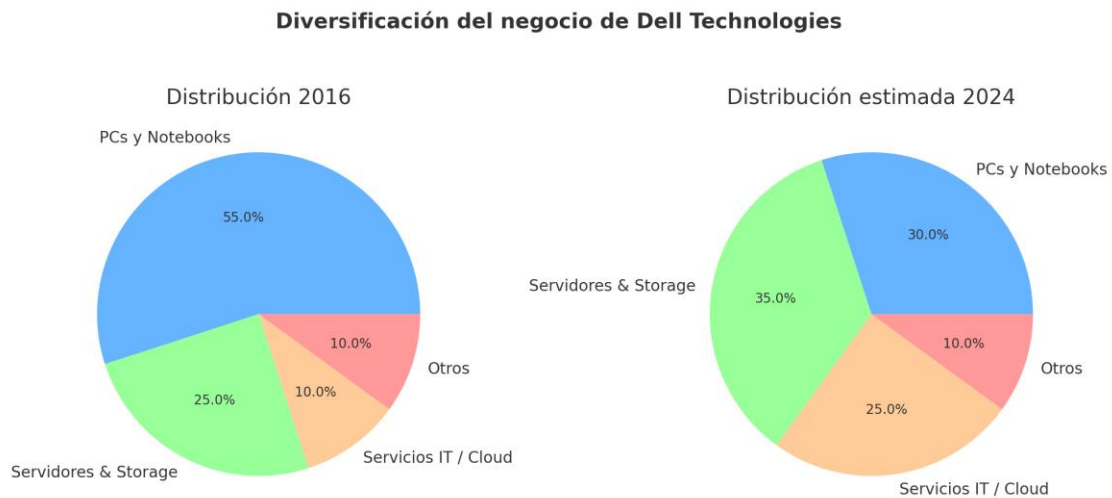
principalmente en PCs. Sin embargo, con el tiempo, ese mercado se volvió más competitivo y de menores márgenes, lo que exigió una redefinición del foco.

En respuesta, Dell comenzó a expandirse hacia áreas con mayor potencial de crecimiento, como infraestructura de TI, soluciones en la nube, almacenamiento de datos e inteligencia artificial. Esta diversificación no solo fortaleció su portafolio, sino que también le permitió reducir su exposición a la volatilidad del mercado de consumo y posicionarse como un proveedor integral para el segmento corporativo.

La adquisición de EMC en 2016 fue un hito determinante en este camino. Con esta operación, Dell incorporó capacidades avanzadas en almacenamiento empresarial, servicios de nube híbrida, virtualización y ciberseguridad. A través de EMC y su control de VMware, la compañía amplió su presencia en sectores estratégicos, elevando su propuesta de valor en soluciones integradas y servicios profesionales.

Este giro hacia un modelo más amplio y complejo reflejó una lógica de sostenibilidad: no depender de una única fuente de ingresos, sino construir una plataforma de crecimiento sostenido sobre múltiples líneas de negocio. En este marco, la diversificación no se entendió solo como una expansión del catálogo de productos, sino como una transformación en la forma de operar y competir.

Figura 13. Diversificación del negocio de Dell Technologies (2016 vs. 2024 estimado)



Fuente: Elaboración propia basada en reportes financieros de Dell Technologies (2016–2023) y proyecciones del mercado tecnológico (IDC, 2024).

La Figura 13 muestra cómo Dell ha evolucionado de una empresa centrada en PCs a una compañía diversificada, con fuerte presencia en infraestructura de TI, servicios y soluciones en la nube.

7.5 Innovación como motor de diferenciación

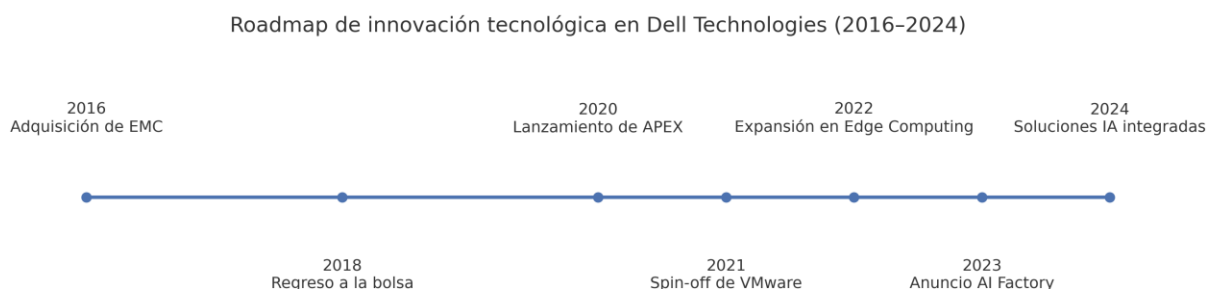
A lo largo de su evolución, Dell Technologies demostró que la innovación es un componente estructural de su estrategia, no solo en términos de producto, sino también en su modelo de negocio, su estructura operativa y su forma de llegar al mercado. Este enfoque le permitió adaptarse de manera ágil a los cambios tecnológicos y mantener su competitividad en un entorno cada vez más dinámico.

En los últimos años, la compañía ha invertido significativamente en el desarrollo de tecnologías orientadas a nuevas demandas empresariales, como la inteligencia artificial, la nube

híbrida, la automatización avanzada y el *edge computing*. Un ejemplo concreto de esta orientación es el lanzamiento de la AI Factory, una iniciativa que integra hardware especializado, software de gestión y servicios profesionales para facilitar la adopción de soluciones de inteligencia artificial en organizaciones de diversos sectores. Esta propuesta refleja una evolución en el rol de Dell, que ya no se limita a fabricar tecnología, sino que busca facilitar procesos de transformación digital a escala.

Este tipo de innovaciones posiciona a Dell como un actor clave en la infraestructura tecnológica del futuro. Su capacidad para anticiparse a las tendencias, combinar activos adquiridos con desarrollo propio, y ofrecer soluciones completas adaptadas a las necesidades del cliente, se ha convertido en uno de sus diferenciales más relevantes frente a otros competidores del sector.

Figura 14. Roadmap de innovación tecnológica en Dell Technologies (2016–2024)



Fuente: Elaboración propia basada en reportes de prensa de Dell Technologies (2016–2024), entrevistas ejecutivas y reportes de CRN.

El gráfico de la Figura 14 resume los hitos clave en la estrategia de innovación de Dell, incluyendo adquisiciones, *spin-offs* y lanzamientos de nuevas plataformas orientadas a cloud, edge e inteligencia artificial.

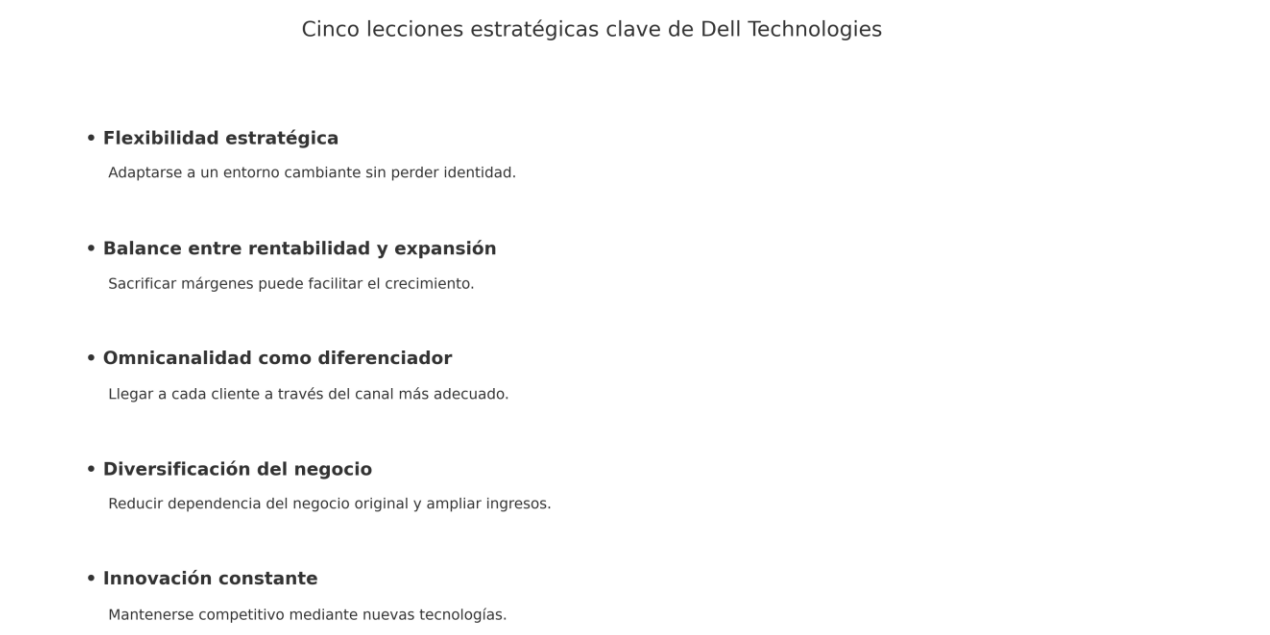
7.6 La evolución como clave del éxito

Uno de los aspectos más notorios en la trayectoria de Dell Technologies es su capacidad para transformar estructuralmente su estrategia de negocio, adaptándose a los cambios del mercado sin perder su esencia. Desde su origen como fabricante de PCs bajo un modelo directo y personalizado, hasta convertirse en un proveedor global de soluciones tecnológicas integrales, Dell ha mostrado una habilidad distintiva para rediseñar su propuesta de valor a lo largo del tiempo.

Esta evolución no fue lineal ni exenta de tensiones internas, pero le permitió sortear múltiples desafíos estructurales: la caída en la demanda de PCs, el avance de competidores con modelos de *retail* más agresivos, y la creciente complejidad en las demandas de los clientes empresariales. En cada uno de esos momentos, Dell optó por ajustar su estructura comercial, ampliar su red de socios, diversificar su portafolio y fortalecer su capacidad de innovación. Así, construyó un modelo de negocio más robusto y resiliente.

Actualmente, su posicionamiento ya no depende exclusivamente de los ingresos por hardware, sino de un ecosistema más amplio que abarca servicios, infraestructura, software y soluciones orientadas a inteligencia artificial. Esta transformación se apoya en un enfoque multicanal flexible, una red de alianzas estratégicas, y una arquitectura tecnológica adaptada a las nuevas formas de consumo corporativo.

Figura 15. Cinco lecciones estratégicas clave de Dell Technologies



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del caso Dell Technologies.

La Figura 15 resume los principales factores que han sido determinantes en la transformación de Dell, destacando su flexibilidad estratégica, capacidad de adaptación, orientación omnicanal, diversificación de negocio y apuesta constante por la innovación.

8. Perspectivas del ecosistema de socios: entrevistas a actores clave

La evolución del modelo de rutas de mercado de Dell Technologies no puede entenderse únicamente desde los datos estratégicos y las decisiones corporativas. Para completar el análisis y obtener una visión más integral del impacto de esta transformación, resulta fundamental incorporar la perspectiva de los actores que participan activamente en la implementación del modelo híbrido: los socios del canal.

En esta sección se presentan entrevistas realizadas a socios estratégicos de Dell en Argentina, quienes compartieron su visión sobre los cambios experimentados en la relación con la

marca, los desafíos de operar en un entorno multicanal y las oportunidades surgidas a partir de la transformación comercial de la compañía. Sus testimonios permiten validar, complementar y contrastar los hallazgos del análisis documental previo, ofreciendo un enfoque empírico y contextualizado sobre el funcionamiento del modelo híbrido en la práctica.

8.1 Análisis de Campo

Para comprender el impacto de la transformación de la ruta de mercado de Dell en Argentina, se realizaron entrevistas a diversos socios estratégicos que han colaborado con la compañía durante varios años. Estos testimonios, provenientes de revendedores e integradores de soluciones tecnológicas, permiten conocer de primera mano la transición desde un modelo de ventas directas hacia un enfoque híbrido con fuerte presencia del canal indirecto.

8.2 Objetivo de las Entrevistas

El propósito de estas entrevistas fue analizar cómo percibieron los cambios en la estrategia de Dell, cómo afectó sus negocios y qué aprendizajes se pueden extraer para evaluar la efectividad de este modelo en el mercado argentino. Las respuestas fueron organizadas en tres ejes temáticos: relación histórica con Dell, impacto del cambio de ruta de mercado, y perspectivas a futuro.

(La guía completa de preguntas utilizadas en las entrevistas puede consultarse en el Anexo 1)

8.3 Testimonios

8.3.1 Rodrigo Fraga – CEO de MD y Asociados

Desde hace 15 años, el socio ha mantenido una relación estrecha y directa con Dell en Argentina. Inicialmente, comenzaron como *Premier Partner*, pero con el tiempo evolucionaron a

la categoría de *Titanium*, lo que les permitió consolidarse como uno de los diez socios más destacados en el país, especialmente en la comercialización de Servicios Profesionales. La colaboración se basó en una estrategia conjunta, alineando los planes de negocios y maximizando las oportunidades de crecimiento.

Antes de la implementación formal del modelo indirecto en Argentina, el socio replicaba internamente el plan estratégico de Dell, trabajando codo a codo con los *Account Managers* de la compañía para cubrir cuentas que otros competidores no consideraban prioritarias. En ese contexto, encontraron un espacio para agregar valor real mediante la financiación de proyectos en sectores menos atractivos pero estratégicos para Dell.

Sin embargo, la transición hacia un modelo indirecto en Argentina trajo consigo varios desafíos operativos y estratégicos. Dell amplió significativamente su estructura comercial, relegando el foco en preventa y generando un mensaje contradictorio tanto hacia el mercado como hacia los canales. A pesar de comunicar su intención de orientarse hacia una estrategia de canales para reducir costos, Dell continuó impulsando ventas directas, incumpliendo así el mensaje oficial y el plan de marketing corporativo.

El socio destaca que gran parte de las dificultades durante esta transición fueron resultado de la necesidad de adaptar el modelo a un entorno local complejo y distinto al del resto del mundo. Argentina presentaba restricciones financieras, productos y beneficios que en otros mercados eran accesibles, pero no llegaban al país. El equipo del socio debió afrontar estos obstáculos para mantener un modelo operativo exitoso, a pesar de las limitaciones impuestas por la coyuntura local.

Finalmente, en 2020, Dell tomó la decisión de adoptar un modelo indirecto con mayoristas en Argentina, motivado por las dificultades para repatriar fondos debido a las restricciones

gubernamentales. Esta estrategia implicó un repliegue del mercado argentino y la transferencia del negocio a un canal con vínculos políticos. Para el socio, esta acción significó un abandono tanto del mercado como de los canales que, hasta ese momento, habían invertido esfuerzos en consolidar la presencia de Dell en el país.

8.3.2 Nahuel Perez – Gerente Comercial de Shandd

Desde su incorporación a Shandd en 2021, Nahuel Pérez ha mantenido una relación cercana con Dell a través del programa de *leads* gestionado por el equipo de Halcones. Este acercamiento fue fundamental para posicionar a Shandd como un socio emergente, generando visibilidad y credibilidad dentro de Dell Argentina. Durante ese período, trabajaron intensamente cada *lead* como una oportunidad estratégica para demostrar su capacidad de ejecución y consolidarse como un socio relevante.

Antes de la formalización del modelo indirecto, la relación con Dell no era tan estructurada. Las ventas se gestionaban de manera transaccional, funcionando esencialmente como un "pasamanos" de requerimientos sin una estrategia conjunta. Sin embargo, al integrarse plenamente al ecosistema de Dell, Shandd comenzó a desarrollar verticales específicos en conjunto con la marca, impulsadas principalmente por su red de distribuidores oficiales.

La transición hacia el modelo indirecto fue un punto de inflexión para Shandd, permitiéndoles establecer vínculos sólidos no solo con Dell, sino también con otros distribuidores del mercado. Sin embargo, Nahuel destaca que la rotación de personal en los canales podría representar un obstáculo para la consolidación de estrategias a largo plazo, dado que muchos procesos aún dependen de relaciones personales y del conocimiento específico del negocio.

En términos de rentabilidad y competitividad, Nahuel resalta el apoyo constante de Dell en los proyectos estratégicos. Considera que el enfoque en la relación humana ha sido un factor clave para diferenciarse de otros competidores del mercado tecnológico, permitiéndoles capitalizar oportunidades en proyectos complejos.

Finalmente, uno de los hitos más relevantes para Shandd fue el impulso que recibieron a través de las campañas de *leads* organizadas por Dell. Este programa no solo les permitió captar nuevos clientes, sino también establecer un flujo constante de oportunidades comerciales, lo que contribuyó significativamente a su crecimiento y posicionamiento en el mercado argentino.

8.4 Resultados y análisis

8.4.1 Relación Histórica con Dell

En los primeros años, Dell se caracterizaba por un modelo de venta directa exclusiva, lo que limitaba el acceso de revendedores y distribuidores a sus productos. Los clientes empresariales debían adquirir directamente los equipos desde la compañía, asegurando precios competitivos, pero restringiendo el alcance en ciertos segmentos del mercado. Un socio con más de 15 años de experiencia relató cómo en esa etapa, a pesar de la demanda por productos Dell, no podían comercializarlos debido a la falta de un canal habilitado. Esta situación cambió con la implementación del modelo indirecto, permitiendo que empresas locales como Shandd comenzaran a trabajar con Dell. El ingreso de nuevos socios como Shandd coincidió con iniciativas clave de Dell, como las campañas de *leads*, que ayudaron a generar un vínculo más estructurado entre ambas partes.

8.4.2 Impacto del Cambio en la Estrategia de Ruta de Mercado

La transición hacia un modelo indirecto generó nuevas oportunidades para los socios de Dell en Argentina, permitiéndoles integrar soluciones tecnológicas completas en proyectos más amplios. Un integrador de soluciones destacó que antes solo podían comercializar hardware de otras marcas, pero con la apertura del canal indirecto de Dell, comenzaron a ofrecer servidores, almacenamiento y equipos de *networking*, lo que aumentó su valor agregado y les permitió abordar proyectos más grandes.

Para Shandd, el cambio fue un punto de inflexión. Durante la pandemia, lograron establecer un vínculo sólido con el equipo comercial de Dell, generando una conexión humana que, según Pérez, fue clave para potenciar cada acción y consolidar el trabajo conjunto. Esta sinergia les permitió alcanzar un nivel de fidelización con la marca que hoy consideran fundamental para continuar creciendo en el mercado argentino.

No obstante, la introducción de mayoristas y distribuidores también presentó ciertos desafíos. Algunos entrevistados señalaron que ciertos desafíos del modelo indirecto están vinculados a aspectos operativos propios del ecosistema de socios, como la necesidad de asegurar continuidad en los procesos y relaciones comerciales. Además, la coexistencia de un canal directo e indirecto ha intensificado la competencia por ciertos clientes, generando incertidumbre sobre las prioridades estratégicas de Dell.

En términos de rentabilidad, varios socios coincidieron en que la estructura actual de mayoristas y revendedores ha reducido los márgenes de ganancia en comparación con los tiempos de venta directa. Sin embargo, el aumento en el volumen de ventas ha compensado en parte esta reducción. Un mayorista señaló que, aunque los márgenes se han ajustado, ahora tienen más oportunidades de cerrar ventas en sectores que antes estaban fuera de su alcance.

8.4.3 Perspectivas a futuro

La evolución del portafolio de Dell hacia soluciones empresariales avanzadas, como nube híbrida, ciberseguridad e inteligencia artificial, abre nuevas oportunidades, pero también impone exigencias adicionales a los socios en términos de capacitación y especialización.

Para Shandd, la capacidad de adaptarse a estas nuevas verticales es fundamental para continuar creciendo. Nahuel Pérez destaca que los negocios en el sector tecnológico hoy se basan en las relaciones humanas y en el respaldo que la marca pueda ofrecer en términos de formación y soporte. Sin embargo, también reconoce que el ecosistema de socios es amplio, y que Dell enfrenta el reto de brindar apoyo equitativo a todos sus socios estratégicos.

En cuanto al futuro de la relación con Dell, los entrevistados coincidieron en que la empresa deberá clarificar su estrategia de ruta de mercado para evitar fricciones entre el canal directo y el indirecto. Un distribuidor clave subrayó que, si bien Dell necesita a los socios para implementar soluciones complejas en empresas, es fundamental que defina con mayor precisión en qué segmentos priorizará la venta indirecta, evitando así conflictos de competencia interna.

En resumen, las entrevistas reflejan que la transición hacia un modelo de distribución indirecta ha sido, en general, positiva para Dell en Argentina, facilitando el acceso a nuevos mercados y fortaleciendo la relación con sus socios estratégicos. Sin embargo, la coexistencia del canal directo e indirecto sigue presentando desafíos operativos y comerciales, especialmente en términos de competencia por ciertos clientes y ajuste de márgenes.

Desde una perspectiva estratégica, el principal desafío para Dell será sostener una estructura híbrida que funcione con claridad y coherencia, reduciendo fricciones internas y asegurando que sus socios estén preparados para liderar proyectos en segmentos de alto valor. Más allá de las capacidades tecnológicas, el verdadero diferencial competitivo estará en la calidad del soporte, la alineación comercial y la solidez del ecosistema de canales.

9. Conclusiones y recomendaciones

La trayectoria de Dell Technologies demuestra cómo una empresa puede transformar radicalmente su modelo de comercialización para adaptarse a un entorno cambiante, sin perder de vista su identidad. La decisión de evolucionar hacia una estrategia híbrida de rutas de mercado no fue meramente táctica, sino una redefinición estratégica de su propuesta de valor. Esta transición permitió a Dell expandir su alcance, diversificar su portafolio y responder a nuevas demandas del mercado global, sin dejar de lado los principios que la distinguieron históricamente: eficiencia, personalización y cercanía con el cliente.

En este contexto, se identifican varias recomendaciones clave para Dell Technologies. En primer lugar, es fundamental reforzar la claridad y coherencia en su estrategia de canal. Especialmente en mercados como el argentino, donde la coexistencia entre venta directa e indirecta puede generar tensiones, resulta indispensable establecer reglas de *engagement* transparentes y mecanismos de protección que aseguren la confianza de los socios.

Asimismo, frente a la creciente complejidad del portafolio —que hoy incluye soluciones de inteligencia artificial, nube híbrida y ciberseguridad—, será crítico fortalecer el soporte al canal. Esto implica invertir en programas de capacitación técnica, certificaciones, asistencia comercial personalizada y fondos de marketing, con el fin de potenciar la capacidad consultiva de los socios.

Otro aspecto relevante es la necesidad de adaptar los lineamientos globales a contextos locales sin perder la alineación estratégica. En países con restricciones operativas como Argentina, la flexibilidad para adaptar beneficios, incentivos y herramientas es una condición necesaria para sostener la competitividad del canal.

En paralelo, conviene profundizar la segmentación y especialización del ecosistema de socios. La diferenciación entre canales transaccionales y consultivos debe ir acompañada de programas que reconozcan y premien no solo el volumen, sino también el valor agregado aportado en etapas como la preventa, la integración y el soporte.

Finalmente, será clave monitorear de manera sistemática el equilibrio entre eficiencia operativa y rentabilidad. Si bien el modelo híbrido permite alcanzar mayor volumen, también implica ceder parte del margen comercial. Por ello, Dell deberá evaluar de forma permanente la rentabilidad por canal y segmento, para decidir dónde conviene concentrar o redistribuir esfuerzos.

A futuro, la sostenibilidad del modelo híbrido dependerá de la capacidad de Dell para seguir innovando en sus procesos comerciales, fortalecer la relación con sus socios estratégicos y adaptar su propuesta de valor a las nuevas exigencias del mercado tecnológico global. El caso Dell no solo evidencia el poder de la transformación estratégica, sino también el rol clave de la ejecución coherente y del liderazgo en contextos de disrupción.

10. Referencias

Álvarez Sigüenza, J. F. (2020). Los segmentos del marketing: Análisis, definición y tipos. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 7(14), 1–15.

<https://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/548>

Boardmix. (2023). *Marketing mix de Apple: Análisis de las 4 P*.

<https://boardmix.com/es/articles/apple-marketing-mix/>

CNET. (2023). *PC sales fell in 2023, as tablets and smartphones continue to dominate*.

<https://www.cnet.com/>

CRN. (2021). Dell partners: Channel conflict is getting worse. Recuperado de

<https://www.crn.com/news/data-center/dell-partners-channel-conflict-is-getting-worse>

CRN. (2024). *The biggest CES 2024 PC news from Intel, AMD, Dell, HP, Nvidia, Lenovo and*

Micron. [https://www.crn.com/news/components-peripherals/2024/the-biggest-ces-2024-pc-](https://www.crn.com/news/components-peripherals/2024/the-biggest-ces-2024-pc-news-from-intel-dell-amd-hp-lenovo-and-nvidia)

[news-from-intel-dell-amd-hp-lenovo-and-nvidia](https://www.crn.com/news/components-peripherals/2024/the-biggest-ces-2024-pc-news-from-intel-dell-amd-hp-lenovo-and-nvidia)

Dell, M. (1999). *Direct from Dell: Strategies that revolutionized an industry*. HarperBusiness.

Dell, M. (2021). *Play nice but win: A CEO's journey from founder to leader*. Portfolio.

Dell, M., & Fredman, C. (1999). *Direct from Dell: Strategies that revolutionized an industry*.

HarperBusiness.

Dell Technologies. (2023, 2 de Marzo). Dell Technologies Delivers Fourth Quarter and Full Year Fiscal 2023 Financial Results. Recuperado de <https://investors.delltechnologies.com/news-releases/news-release-details/dell-technologies-delivers-fourth-quarter-and-full-year-fiscal-0>

Dell Technologies. (2024, 21 de mayo). Dell transforma los negocios con la AI Factory, impulsada por NVIDIA. Recuperado de <https://www.dell.com/es-es/dt/corporate/newsroom/announcements/detailpage.press-releases~spain~2024~05~20240521-01.htm>

Dell Technologies Inc. (2016). *Annual Report 2016*.
<https://investors.delltechnologies.com/financials/annual-reports/>

Dell Technologies Inc. (2017). *Annual Report 2017*.
<https://investors.delltechnologies.com/financials/annual-reports/>

Dell Technologies Inc. (2018). *Annual Report 2018*.
<https://investors.delltechnologies.com/financials/annual-reports/>

Dell Technologies Inc. (2019). *Annual Report 2019*.
<https://investors.delltechnologies.com/financials/annual-reports/>

Dell Technologies Inc. (2020). *Annual Report 2020*.
<https://investors.delltechnologies.com/financials/annual-reports/>

Dell Technologies Inc. (2021). *Annual Report 2021*.
<https://investors.delltechnologies.com/financials/annual-reports/>

Dell Technologies Inc. (2022). *Annual Report 2022*.

<https://investors.delltechnologies.com/financials/annual-reports/>

Dell Technologies Inc. (2023). *Annual Report 2023*.

<https://investors.delltechnologies.com/financials/annual-reports/>

Dell Technologies Inc. (2024). *IDC MarketScape: Asia/Pacific Data Replication and Protection 2024 Vendor Assessment*. <https://www.delltechnologies.com/asset/en-us/products/data-protection/industry-market/idc-marketscape-asia-pacific-data-replication-and-protection-2024-vendor-assessment.pdf>

IBM. (2023). *¿Qué es CRM?* <https://www.ibm.com/es-es/topics/crm>

IDC. (2025). IDC Quarterly Personal Computing Device Tracker, January 2025. International Data Corporation.

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2017). *Global marketing* (8th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Load King. (2022). *The rise of e-commerce: History, trends, and its impact on industrial business*. Recuperado de <https://www.loadkingmfg.com/2022/03/the-rise-of-e-commerce-history-trends-and-its-impact-on-industrial-business/>

Lohr, S. (2013, February 5). *Michael Dell to take company private in \$24.4 billion deal*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2013/02/06/technology/dell-to-go-private-in-24-4-billion-deal.html>

NetSuite. (2021). *Materials Requirement Planning (MRP) System*.
<https://www.netsuite.com/portal/products/erp/supply-planning/mrp.shtml>

PwC. (2023). *Resiliencia en cadenas de suministro 2030: estrategias clave*.
<https://www.pwc.com/mx/es/operaciones/resiliencia-cadenas-suministro-2030.html>

Prove AI. (2024). *Tendencias que están redefiniendo la experiencia del cliente en 2024*.
Recuperado de <https://www.prove.ai/es/blog/tendencias-que-estan-redefiniendo-la-experiencia-del-cliente-en-2024>

SimpliRoute. (2023). *Route to Market: Estrategia efectiva para aumentar tus ventas*.
<https://simpliroute.com/es/blog/route-to-market>

Statista. (s.f.). *Participación de mercado de soluciones tecnológicas por proveedor global*.
Recuperado en mayo de 2024, de <https://www.statista.com/>

Wang, Y., Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & Papadopoulos, T. (2016). *Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications*. *International Journal of Production Economics*, 176, 98–110.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.014>

11. Anexos

Anexo 1 – Guía de entrevistas a socios

A continuación, se presentan las preguntas utilizadas en las entrevistas realizadas a socios estratégicos de Dell Technologies en Argentina. Las mismas fueron organizadas en tres ejes temáticos para explorar la experiencia, percepciones y expectativas de los socios frente al modelo híbrido de rutas de mercado implementado por la compañía.

1. Relación histórica con Dell

¿Hace cuánto tiempo trabajan con Dell?

¿Cómo describiría la evolución de la relación comercial con la marca?

¿Qué tipo de apoyo recibían en la etapa inicial del vínculo?

2. Impacto del cambio de ruta de mercado

¿Cómo vivieron la transición de Dell hacia un modelo de ventas indirectas?

¿Qué desafíos operativos o estratégicos identificaron a partir de ese cambio?

¿Qué oportunidades nuevas surgieron para su negocio?

¿Sintieron superposición con el canal directo? ¿Cómo lo manejaron?

3. Perspectivas a futuro

¿Qué esperan de Dell hacia adelante en términos de estrategia de canal?

¿Qué tipo de soporte o iniciativas consideran clave para mejorar la colaboración?

¿Qué aprendizajes o recomendaciones compartirían con otras empresas que atraviesen una transición similar?

Anexo 2 – Figuras de elaboración propia

Figura 1: Tipologías de rutas de mercado:

Tipo de Ruta	Ejemplo	Características clave
Directa	Dell (modelo inicial)	Venta sin intermediarios. Alto grado de personalización.
Indirecta	HP, Cisco	Mayoristas, distribuidores, retail
Mixta / Híbrida	Dell, Microsoft	Combinación con reglas de engagement
Digital	Amazon, Apple Online	E-commerce, autoservicio

Figura 2: Etapas de implementación

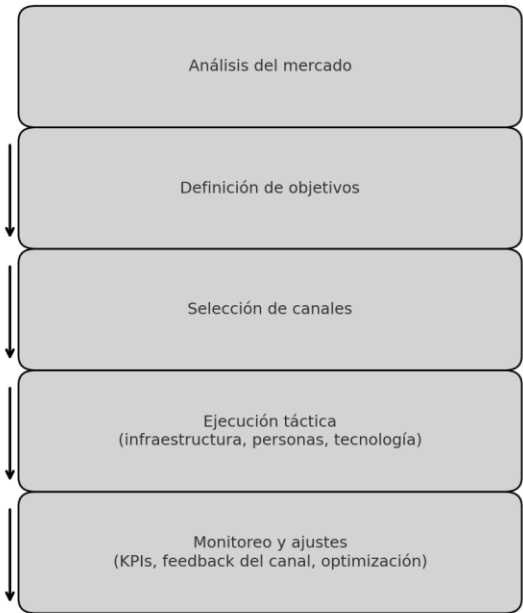


Figura 3 - Comparación de estrategias de ruta de mercado en empresas tecnológicas

Empresa	Tipo de estrategia	Características clave	Resultado destacado
IBM	Directa	Venta consultiva, relación con grandes cuentas	Fidelización de clientes corporativos
Apple	Integración vertical directa	Control total de la experiencia, retail propio	Posicionamiento premium, lealtad alta
Dell	Mixta / Híbrida	Combinación de venta directa, mayoristas y partners	Cobertura global + eficiencia operativa

Figura 4: Evolución de la demanda global de PCs y smartphones (2006-2025)

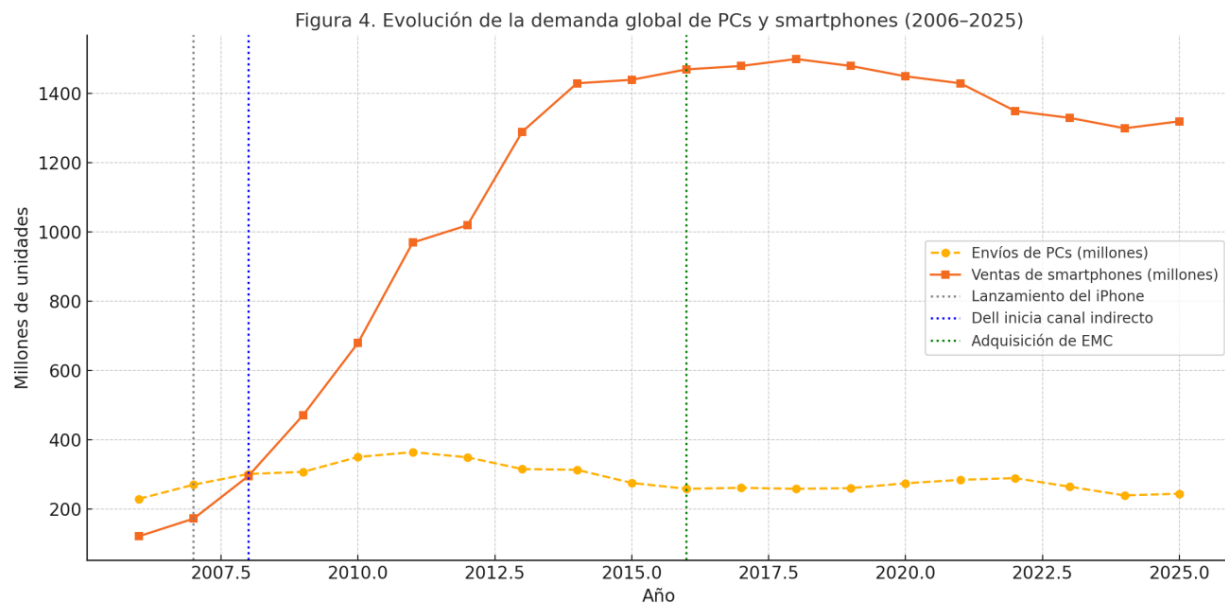


Figura 5. Línea de tiempo de eventos clave: industria tecnológica y estrategia de Dell

Línea de tiempo: Eventos clave en la evolución de Dell

1. 2000

→ Desaceleración del demanda de PCs

2. 2007

→ Lanzamiento del iPhone

→ Dell inicia canal indirecto

3. 2016

→ Adquisición de EMC

4. 2023

→ Dell AI Factory

Figura 6 - Comparación de ventas globales de PCs: HP vs Dell (Q4 2006)

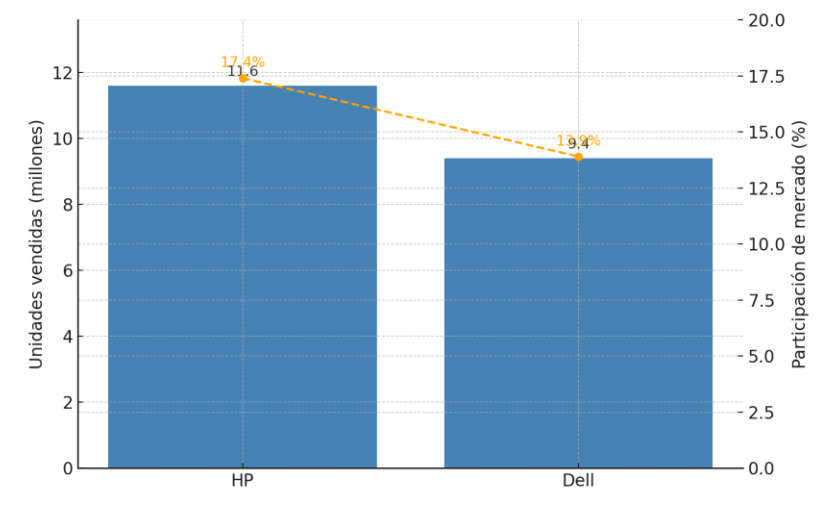


Figura 7 – Evolución del portafolio de Dell: de PCs a soluciones integrales (2015-2024)

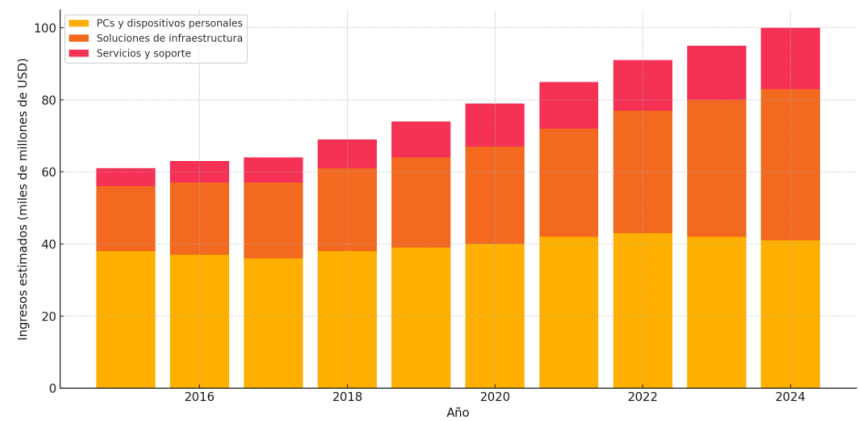


Figura 8 – Tendencia de crecimiento de soluciones empresariales en Dell (2010-2024)

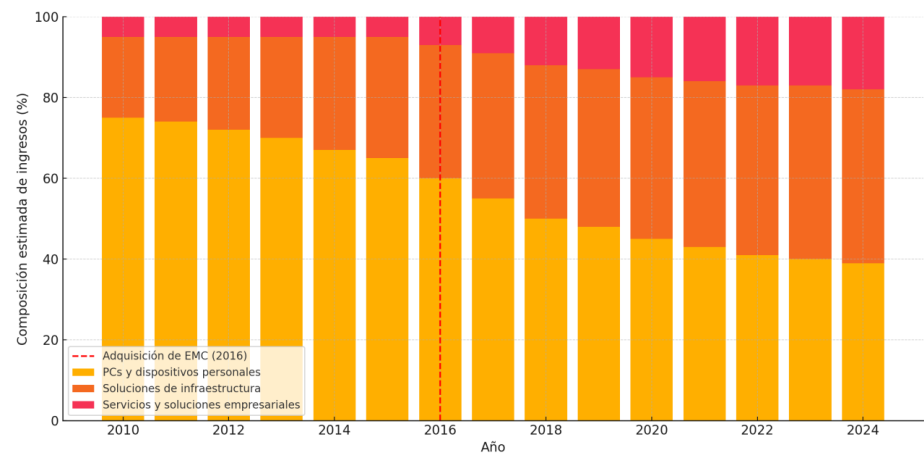


Figura 9 – Participación de mercado global de PCs por empresa (2024)

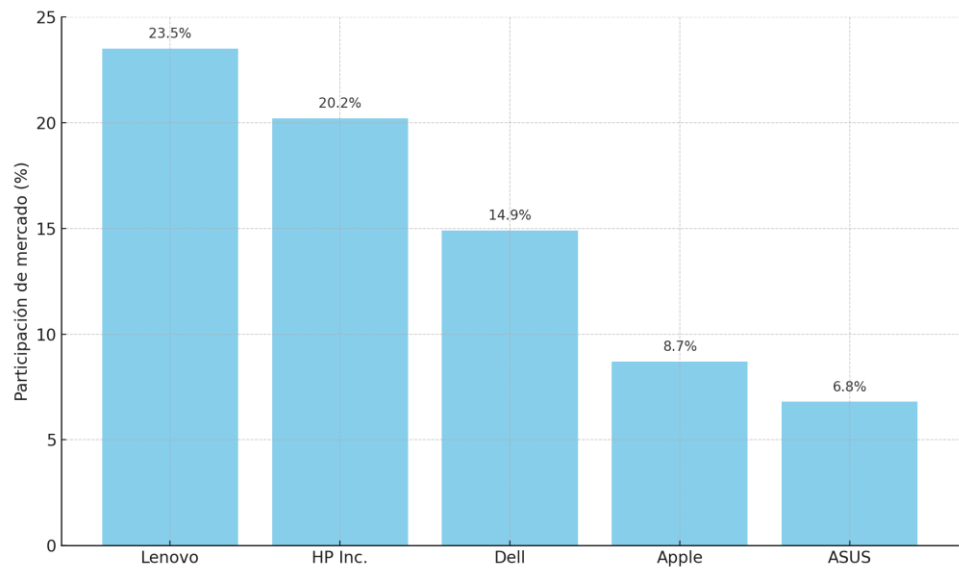


Figura 10 – Línea de tiempo de decisiones estratégicas clave de Dell Technologies

Línea de tiempo: decisiones estratégicas clave de Dell Technologies

- 1984**
→ Fundación de Dell y adopción del modelo directo
- 1996**
→ Expansión global
- 2001**
→ Entrada al retail
- 2006**
→ Privatización de Dell (1.ª vez)
- 2013**
→ Compra de EMC
- 2016**
→ Lanzamiento de Dell Technologies
- 2018**
→ Regreso a la Bolsa de Valores
- 2021**
→ Spin-off de VMware
- 2023**
→ Lanzamiento de Dell AI Factory y foco en soluciones de IA

Figura 11 - Comparación entre el modelo directo e indirecto de Dell Technologies

Comparación entre el modelo directo e indirecto de Dell		
Aspecto	Modelo Directo	Modelo Indirecto
Margen por unidad	Alto	Bajo
Alcance de mercado	Limitado	Amplio
Control de experiencia	Total	Parcial
Volumen de ventas	Moderado	Alto
Costo operativo por canal	Bajo	Compartido (con partner)

Figura 12 - Estrategia omnicanal de Dell Technologies

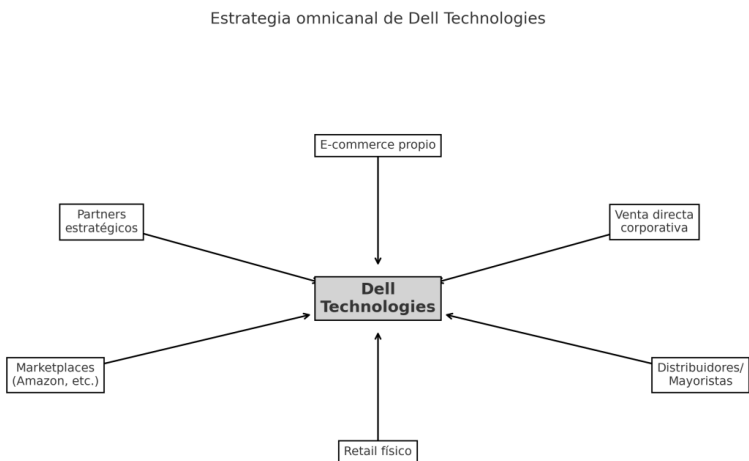


Figura 13. Diversificación del negocio de Dell Technologies (2016 vs. 2024 estimado)

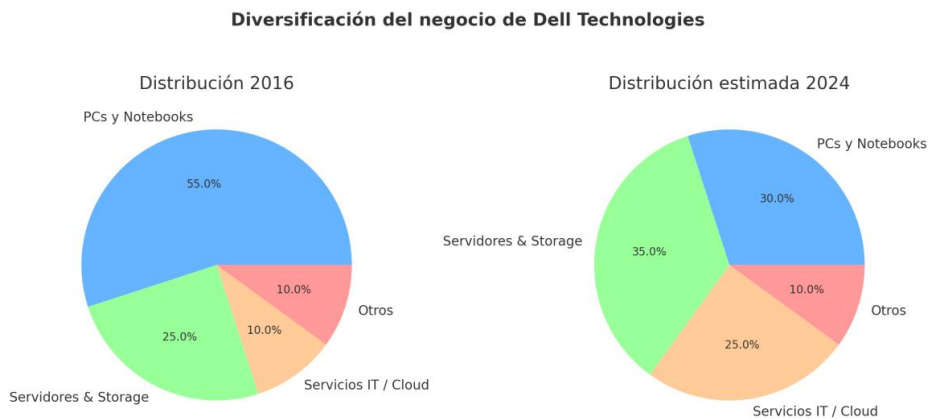


Figura 14. Roadmap de innovación tecnológica en Dell Technologies (2016–2024)

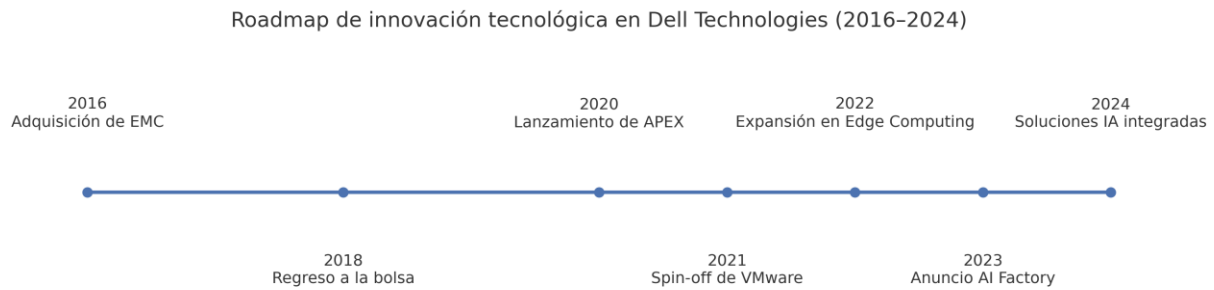


Figura 15. Cinco lecciones estratégicas clave de Dell Technologies

Cinco lecciones estratégicas clave de Dell Technologies

- **Flexibilidad estratégica**
Adaptarse a un entorno cambiante sin perder identidad.
- **Balance entre rentabilidad y expansión**
Sacrificar márgenes puede facilitar el crecimiento.
- **Omnicanalidad como diferenciador**
Llegar a cada cliente a través del canal más adecuado.
- **Diversificación del negocio**
Reducir dependencia del negocio original y ampliar ingresos.
- **Innovación constante**
Mantenerse competitivo mediante nuevas tecnologías.